

الدكتور محي الدين الأزهري

استاذ ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

العلاقات الإنسانية عبد

وإدارة الأعمال والأفراد

مطبعة المطابع والنشر

دار الفكر العربي



الدكتور محيى الدين الأزهرى

استاذ ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

العلاقات الإنسانية عبد وإدارة الأعمال والأفراد

طبعة الأولى ١٩٦٠

دار الفكر العربى

طبعة
١٩٦٠

تقديم

عندما يعمل الأفراد فانهم يعملون تحت خطط وجداول وقواعد واجراءات محددة . بل قد تحكم بعضهم الساعات الميقاتية ودراجلبات الزمن والحركة . وفي هذه الحالة يحفز الأفراد بالمادة ويعاقبون - ماديا ومعنويا - اذا لم يصلوا الى المعدلات المقننه ... ولكن هل هؤلاء الأفراد أو هل كافة الأفراد يمكن أن يعملوا تحت هذا النظام ؟ وهل يقدم الأفراد كل ما عندهم بالفعل تحت هذا النمط الادارى ؟ ان هناك من المواقف ما قد تكون الاجابة فيها عبر هذه الأسئلة بالاجاب . ولكن هناك مواقف أخرى كثيرة لم تعد الاجابة فيها الا بالنفى . ان مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية جاءت لكى تصحح مسار حركة الادارة العلمية التقليدية ثم تكملها أو تيسر معها جنباً الى جنب فى عدد من المواقف وحيث الهدف هو تحقيق الاشباع والرضاء الوظيفى من ناحية وإلحاقية والانتاجية من ناحية أخرى . ومن هنا كانت أهمية مبادئ ونظريات حركة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية فى ادارة الأفراد .

وفي هذا المرجع سوف يشرح الفصلين الأول والثانى ما نرمى اليه بهذه المقدمة .

وقد أثرت هذه الاتجاهات الانسانية والسلوكية على كافة ابعاد ومجالات ادارة الأعمال والأفراد وعلى نمط المديرين فى ادارتهم للعمل وللأفراد . ومن ثم تناول فى الفصول الثالث والرابع والخامس ثلاثة مجالات فقط هى القيادة ... الاتصال ... سلوك المجموعات ، لنرى كيف أثرت هذه المدرسة على تلك الوظائف والمجالات السلوكية الهامة بشكل واضح .

هذا وقد راعينا دائماً أن نعرض بجانب المادة النظرية أهم الدراسات والأبحاث العلمية والتطبيقية ونتائجها والتي أجريت فى مجال كل موضوع من هذه الموضوعات ، وكذلك تقديم أهم المراجع والدوريات العلمية التي تعرض لهذه الموضوعات ، ومن ثم نكتمل الاستفادة للقارئ والطالب

الفصل الأول

العمل والادارة والعلاقات الانسانية

- العمل والادارة
- ابعاد الادارة والعلاقات الانسانية
- العلاقة بين ابعاد الادارة والعمليات السلوكية والانسانية

اولا - العمل والادارة

يمكن تعريف « العمل » بأنه الجهد الانساني الذي يبذل بواسطة الفرد - أو أكثر - لانتاج سلعة أو خدمة بما يؤدي الى اشباع رغبة أو حاجة ما لأفراد من المجتمع . ومن ثم فالأعمال هي مجموع الجهود الانسانية التي يبذلها مجموع الأفراد العاملين في المجتمع لاشباع حاجات ورغبات هذا المجتمع (أو غيره من المجتمعات) . ومن هنا تظهر أهمية هذه الأعمال وأهمية أدائها بشكل سليم والا انعكس ذلك على مدى القدرة على اشباع حاجات ورغبات المجتمع . ومن ناحية أخرى فإن رفاهية المجتمع - أى مجتمع - يمكن قياسها أو تحقيقها بمدى رضا هذا المجتمع أو شعوره بالرضا والسعادة ، وإن هذا بدوره يرتبط كثيرا بمقدار اشباع حاجاته ورغباته من السلع والخدمات بشكل جيد وسليم ، سواء من الناحية الانتاجية لتلك السلع والخدمات أو من ناحية الكيفية التي تصل بها هذه السلع والخدمات الى أفراد هذا المجتمع . ومرة ثانية ، ومن هنا أيضا ترتبط الأعمال - ومدى أدائها بشكل سليم - برضاء المجتمع ورفاهيته وارتفاع مستواه الاجتماعي والمعيشي .

والادارة هي الوسيلة الرئيسية للسيطرة على هذه الأعمال وتوجيهها وأدائها بشكل جيد لتحقيق أهدافها .

والأعمال تؤدي بواسطة الأفراد من خلال منشأة أو منشآت الأعمال التي تتكون لتحقيق هدف أو أهداف محددة . فمنشأة الأعمال ما هي الا مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة هي التي من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك المنشأة . ومن ثم فالشركة منشأة أعمال وكذلك الهيئة أو المؤسسة أو المستشفى أو الفندق أو الاداعة أو غيرها ، بصرف النظر عن طبيعة الأعمال التي تزاولها .

والادارة هي التي تستطيع أن تنسق بين جهود هؤلاء الأفراد داخل المنشأة وبين الأعمال التي يؤديونها ، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعية بأفضل الطرق . فالادارة هي حسن استخدام جهود الأفراد . أو هي حسن استخدام موارد المشروع المتاحة . وموارد المشروع هي

الأفراد والتقود والأرض والمباني والآلات والموارد وغيرها من الأصول .
ان توافر هذه الأصول بالكيف والكيم المناسبين شيء ضرورى وهام ،
ولكن الإدارة عنصر أهم لحسن استخدام هذه الموارد المتاحة .

وتنقسم الأعمال من حيث طبيعتها الى أعمال صناعية ، وأعمال تجارية ، وأعمال استخراجية (زراعية أو تعدين) ، ثم أعمال خدمية .
ومن ثم تكون أيضا منشآت الأعمال - من حيث طبيعتها أو من حيث طبيعة الأعمال التي تؤديها - اما منشآت صناعية ، أو منشآت تجارية ، أو منشآت زراعية أو تعدينية ، أو منشآت خدمية (عامة أو خاصة) .

كما يمكن أن تنقسم الأعمال على مستوى المشروع الواحد الى عدد من مجموعات الأعمال المختلفة أو عدد من الأنشطة المختلفة : أعمال أو نشاط انتاجي ، أعمال أو نشاط التمويل ، أعمال أو نشاط التسويق ، أعمال أو نشاط الشراء والتخزين ، أعمال أو نشاط شؤون الأفراد ، أعمال أو نشاط العلاقات العامة ، أعمال أو نشاط الخدمات المكتبية الأخرى . أى أن كل منشأة مهما اختلفت طبيعتها أو طبيعة الأعمال التي تزاولها ، أو مهما اختلف شكلها القانوني ، أو كانت حكومية أو غير حكومية ، فانها تشترك جميعها في هذا التقسيم وبصرف النظر عن المسميات التي قد تأخذها هذه الأنشطة وفروعها .

وقد تسمى هذه الأنشطة « بوظائف المشروع » ، وكل منها يحتاج الى الإدارة أى يحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن ثم تظهر أهمية إدارة النشاط التسويقي أو إدارة أعمال التسويق وأيضاً إدارة الاتاج وإدارة شؤون الأفراد وإدارة التمويل ... وهكذا . وإن كان تنفيذ هذه الأعمال يحتاج الى قدرة فنية فإن ادارتها كما قلنا تحتاج الى قدرة إدارية . ومن هنا أيضاً تظهر العلاقة بين وظائف المشروع ووظائف المدير (التى هى وظائف أو عناصر الإدارة) . فوظائف المشروع وهى الاتاج والتسويق والتمويل وشؤون الأفراد ... الخ ، بينما وظائف المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه أو العمليات السلوكية والرقابة . ومن ثم فكل نشاط أو وظيفة من أنشطة أو وظائف المشروع فى حاجة الى الإدارة ووظائفها . فالإدارة مطلوبة لكل جهد جماعى . فطالباً هنالك مجموعة من الأفراد تزاول أو تشترك فى أداء عمل أو أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة نضى فى حاجة الى الإدارة حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

القدرات الفنية والقدرات الادارية :

تنفيذ الأعمال يحتاج الى قدرات فنية ، فتنفيذ أعمال البيع يحتاج الى قدرة فنية في مجال البيع ، وتنفيذ أعمال الاتاج يحتاج الى قدرة فنية في مجال الاتاج ... وهكذا . أما ادارة هذه الأعمال فتحتاج الى قدرة ادارية حيث ادارة الأعمال هى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هذه الأعمال . ومن هنا تتضح أيضا العلاقة بين الأعمال وتنفيذها وبين ادارة الأعمال . ومن ثم أيضا فالادارة ليست تنفيذا للأعمال . فالأعمال يتم تنفيذها بواسطة الأفراد العاملين داخل المنشأة كل في موقع أو مجال عمله ، ومن ثم لا بد وأن يتوافر لهؤلاء القدرة الفنية في مجال عملهم . أما ادارة هذه الأعمال فتم بواسطة مجموعة المديرين في المنشأة ، كل في موقعه أو في ادارته أو وحدته ، ومن ثم لا بد وأن تتوافر لدى هؤلاء القدرة الادارية - أى العلم السليم بعناصر الادارة والقدرة على ممارستها - بجانب القدر المطلوب من القدرات الفنية ، وفي المجال ذو العلاقة بموقع المدير . ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين القدرات الفنية والقدرات الادارية .

وربما كانت الأعمال تدار قديما بالقطرة أو الجهود الذاتية أو بالاجتهاد الشخصى أو الجماعى ، وكان الاهتمام موجها نحو القدرات الفنية لتنفيذ أعمال ووظائف المشروع . ولكن ، وكما سيتبين لنا وجد أن ذلك لا يكفى لتحقيق أفضل الأهداف ، بل لا يكفى لنجاح المشروعات وخاصة بعد أن بدأت أحجامها فى الكبر وتزايدت أعداد العاملين فيها وتشابكت وظائفها وعلاقاتها وتعقدت أعمالها وأهدافها وتضخمت رؤوس أموالها ، فكان لا بد من الادارة ، وأن تعتمد أو تقوم تلك الادارة على أساس من مبادئ علمية وأصول وقواعد ونظريات لتحل محل القطرة والاجتهاد . وبالفعل - وكما سئرى - ظهرت حركة الادارة العلمية ، وبدأت المبادئ والنظريات والمناهج العلمية للادارة تتوالى وتتعاقب ، ابتداء من حركة الادارة العلمية (المدرسة التقليدية) الى مدرسة العلوم الانسانية الى مدرسة العلوم السلوكية الى عدد من الأفكار والمناهج المعاصرة حتى يومنا هذا . وخاضت أو خضعت الادارة لعدد من الاتجاهات ، منها الاتجاه الاقتصادى أو الاتجاه الكمي أو الاتجاه السلوكى . ومن ثم أصبحت الادارة والى حد كبير علما يحكمه عددا من المبادئ والنظريات ويخضع لعدد من المناهج والأفكار المنظمة ، ترشد المدير الممارسين أحيانا ، وتحكم سلوكهم أحيانا أخرى . ومع ذلك ،

فان هذا لا ينفي أهمية المدير وشخصيته وقدرته على التصرف والحكم على المواقف وأبعاد هذه المواقف ، ومن ثم اتخاذ القرار الحكيم . وهذا في حد ذاته يتطلب قدرا من الموهبة أو على الأقل درجة مناسبة من الاستعداد الشخصي لدى من يدير (في أى موقع) وهذا في حد ذاته أيضا يعتبر دربا من الفنون . ومن ثم فإن كانت الإدارة قد أصبحت علما فهي ما زالت - وستظل في رأينا - لها نصيبها من الفن ، أى علم وفن . وهذا شيء يدهى مع أى علم من العلوم الاجتماعية التى تتعامل مع البشر أو مع الجهود البشرية والسلوك البشرى . وما دامت الإدارة أصبحت أيضا علما كان لا بد من دراسته وتعلمه ، ولا يجوز ممارستها دون ذلك - كما يحدث في كثير من المواقف . والا كانت النتيجة إهدارا للطاقات والموارد المتاحة وفشلا لبعض مشروعاتنا أو تحقيقا لأهداف وتناجح تقل كثيرا عما يمكن تحقيقه .

ومثلها مثل كثير من العلوم ، خضعت الإدارة وما زالت تخضع للتطور وللجديد من النظريات والمناجج والأساليب المختلفة والبديلة للتنمية الادارية ولاحداث التغيير المطلوب لتنمية المنظمة وتنمية السلوك الادارى بها . الأمر الذى يجب متابعته باستمرار وعدم الجمود عند فكر تقليدى أو عند مبادئ ونظريات تقليدية نظل ندير بها - فقط - المؤسسات في عالمنا المعاصر والذى تتغير فيه طبيعة العلاقات .

ثانيا - أبعاد الإدارة والعلاقات الإنسانية

المنشأة النموذجية يجب النظر إليها على أنها المنشأة التى تعمل بأقصى حد ممكن من الفاعلية ، والربحية ، ورضاء العاملين عن أعمالهم . والهدفان الرئيسيان للإدارة هما خلق أو إيجاد منشآت نموذجية . وصيانتها أو الحفاظ على وضعها النموذجى . ونشاط المديرين لتكوين تلك المنشآت النموذجية يعتبر من الأعمال الخطيرة والصعبة ، والقابلة للنقد باستمرار حيث المدبرون هم المسئولون عن اتخاذ القرارات التى بدورها سوف تحدد ما اذا كانت المنشأة تعمل بكفاءة وكفاية .

والعمل الإدارى يتضمن عددا كبيرا من الأنشطة ، وكثيرا منها قد لا يبدو منطقيا ذو علاقة بالإدارة . فعندما يدخل زائرا الرئيس شركة ما يمكن أن يرى ويسمع أنواعا مختلفة من الموضوعات والقرارات التى يتناولها أو يتحدث فيها هذا الرئيس . فقد يخبر الرئيس مساعده على

التليفون أن يقوم بمتابعة بعض الأعمال ، وقد يخبر مسكرتيره بعدم استطاعته حضور اجتماعا هاما كان محددًا أو حفل غشاء كان مدعوا إليه ، وقد يوقع عددا من الخطابات الهامة أو الروتينية ، وقد يضع تأشيرة على مذكرة ما أو يحيلها الى جهة ما للدراسة أو ابداء الرأي أو ربما للتحقيق ، وقد يقاطعه أحد معاونيه بالدخول للحصول على اجابته على أمر هام أو عاجل . وفي النهاية وبعد ١٥ دقيقة مثلا قد يلتفت للتحدث مع الزائر .

وقد حاول الدارسون والممارسون وصف ميدان الادارة منذ بضعة قرون بشكل يحتوى على كافة أنشطتها بصورة منطقية وان كانت قد صادفتهم بعض عقبات الشمول .

وفي ضوء تطور مدارس الفكر الادارى ، وفي ضوء ما يزاوله وما يجب أن يقوم به المديرون من أنشطة تحقق فاعلية المنشأة والأفراد في عالم اليوم ، سنحاول تقديم نموذجًا يجمع بين الوظائف والأبعاد الرئيسية للادارة ويشير الى العلاقات بينهما . وقد وضعناها في شكل مجموعات أساسية من الأنشطة لحين التعرض لقروعا . وهى التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . وتتضمن العمليات السلوكية : القيادة ، الاتصال ، الدافعية والحفز ، سلوك المجموعات والتعامل معها .

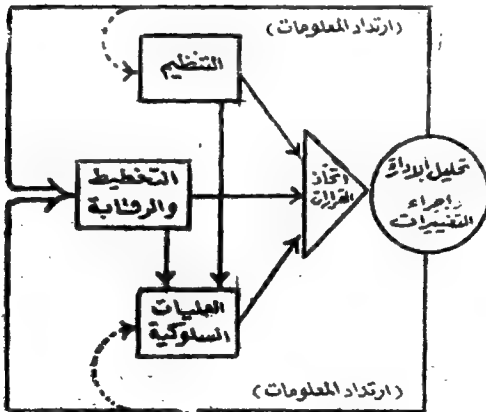
فالتشباط الادارى في أى منظمة يأخذ هذه الأبعاد الأربعة . وان هذا النموذج هو من جانب وجهة نظر المنظمة ككل أكثر منه من جانب المدير الفرد . فالمدير الفرد غالبا ما لا يتضمن عمله كل هذه الوظائف والأبعاد في نفس الوقت أو في لحظة واحدة . فمثلا ، لا يشغل المديرون أنفسهم باستمرار بتصميم الهيكل التنظيمى أو إعادة التنظيم . ومع ذلك فمن المنتظر أن يقوم المدير بدوره في الوقت المناسب مع كل بعد من هذه الأبعاد الادارية ، كما قد يزاوّل بعض المديرون لبعض الوقت بعدين أو أكثر من هذه الأبعاد في نفس الوقت .

ان هذا النموذج لا يتضمن فقط الأبعاد والوظائف الأربعة الأساسية للادارة ، ولكن أيضا العلاقات بينها . كما يصف — بكفاءة — الأنشطة الادارية القائمة في كل أو معظم المنشآت . فاذا ما تم تعلمها وفهمها جيدا ، فانه يمكن تطبيقها الى حد كبير في أى نوع من المنشآت ، حكومية أو غير

حكومية ، اتاجية أو خدمية . ومع هذا ، فإن بعض المنشآت ذات الطابع الفريد أو الخاص قد تحتاج الى دراسة وبحث خاص .

ثالثا - العلاقات بين ابعاد الادارة والعمليات السلوكية والانسانية

وقدما في الجزء السابق نمودجا أو تصورا للابعاد الرئيسية للادارة . ومن المهم أن ندرك أهمية تفاعل هذه الأبعاد ، ومن ثم تصبح العلاقات بين هذه الأبعاد جانبا له أهميته في دراسة الادارة وممارستها . فهذا التصور أو النموذج الذي قدمناه يتميز - ويجب أن يتسم - بالحركة (Dynamic) . والشكل رقم ١ التالي يوضح هذه الحركة أو تلك العلاقات :



(شكل رقم ١) حركية ابعاد الادارة

وتشير فيما يلي بشكل عام وموجز للعلاقات بين هذه الأبعاد ، وتأثير كل بعد على الأبعاد الادارية الأخرى حتى يدرك القارئ ما تعنيه بحركية هذا النموذج .

تأثير التخطيط والرقابة :

واحدة من النتائج المتكررة للتخطيط الاستراتيجي هي تأثيره على التنظيم والهيكل التنظيمي . فعندما قررت شركة فورد اقتاج السيارات موديل « ادسل » (dusel) في الخمسينات كانت الخطة الاستراتيجية هي لتسويق سيارة للمشتريين الأثرياء الذين يرغبون في شيء خاص متميز . ولكي تحت وتفتح هؤلاء المشتريين بأن هذه السيارة فعلا خاصة ومتميزة ، قامت الادارة العليا بتغيير الهيكل التنظيمي للشركة وایجاد قسم خاص للتعامل معهم وبيع هذه السيارة . وقد برروا ذلك بأن الوسطاء الحاليين الماديين قد لا يعرفون الخدمة الشخصية والمتخصصة الكافية واللازمة حيث أنهم يعرضون موديلات متعددة من السيارات . ولكن حيث أن هؤلاء الوسطاء الحاليين لشركة فورد غير مصرح لهم ببيع هذه السيارة فقد وقفوا موقفا عدائيا حتى الى درجة نقلهم معلومات غير سليمة ومضادة للسيارة « ادسل » . مما سبب في النهاية الى كارثة مالية للشركة كلفتها ٣٥٠ مليون دولار .

كما يؤثر أيضا التخطيط التكتيكي ، في تنظيم المنشأة وان كان تأثيره في نطاق محدود أو ضيق . فعندما يفشل عدد كبير من الخطط التكتيكية فربما تلجأ الشركة الى نظام جديد لتفويض السلطة أو إعادة تنظيم عمل المجموعات والوحدات أو ابدال بعض الأفراد بالماكينات . والتخطيط أيضا يؤثر في « العمليات السلوكية » داخل المنشأة . فعندما تجرى الادارة تغييرا مميذا في خططها الاستراتيجية فان الأفراد غالبا ما يصيهم القلق نتيجة شعورهم بالخوف من اسناد واجبات أو أعمال جديدة اليهم أو اجراء تعديل في مواقع بعضهم أو ربما الاستغناء عن بعضهم . ونفس الشيء بالنسبة لتغيير الخطط التكتيكية ، فاذا كانت الادارة تغير في هذه الخطط باستمرار فان العاملين قد يصيهم الضيق . لمقاطعة وارياك أعمالهم الروتينية التي اعتادوها . وعندما يزداد قلق الأفراد فانه من المألوف أن تظهر جوانب سلبية مثل زيادة معدل التغيب وانخفاض معدلات الاتاجية .

وينبأ سير التخطيط والرقابة جنباً الى جنب ، الا أنه من الممكن أن يكون لكل منهما تأثيره المستقل على العمليات السلوكية . ربما ترغب شركتان في خفض التطلع للمية بنسبة ٢٠٪ خلال عام ، ولكن واحدة منهما ربما تشتري ماكينات حديثة لتحقيق هذا الهدف التكتيكي ،

بينما الأخرى تلجأ الى احكام الرقابة والتفتيش على العمال بالمتابعة القوية المستمرة لهم . وذلك الأسلوب الثاني ربما يجعل العاملين لا يشعرون بالراحة في العمل وربما ينشئ بعض المشاكل بينهم وبين المشرفين عليهم . ومن ناحية أخرى فعندما يطبق ذلك النظام الرقابى المحكم فان الأمر قد يحتاج الى تعديل في التنظيم أو على الأقل ، وبديها - سوف يصبح الهيكل التنظيمى أو يتميز بالصرامة (rigid) وزيادة درجة البيروقراطية .

تأثير الهيكل التنظيمى :

من المحتم أن يؤثر شكل ومقومات التنظيم على العمليات السلوكية داخل هذا التنظيم . فمثلا ، ربما يتضمن الهيكل التنظيمى في أحد المواقع أن يرجع أو يرفع أحد المعاوين بعض التقارير وتناجج الأعمال والمذكرات الى اثنين من الرؤساء . وممارسة ذلك عمليا قد يؤدي الى بعض المشاكل السلوكية اذا لم يستطع أن يؤدي هذا المعاون عمله كاملا تجاه الرئيسين أو يلبي ما يطلبه الرئيسان بشكل كامل . وفي هذه الحالة سوف يواجه هذا المعاون شيئا من الازدواجية والتضارب بل والشعور بالتشتيت واجباط الهممة Frustration . أو ربما تقرر الادارة توفيراً في المصروفات باعادة تبسيط العمل وجعله روتينيا ، ومن ثم احلال عمالة غير ماهرة بدلا من العمالة الماهرة . مثل هذا التغيير التنظيمى سوف يغير بوضوح في نمط العمليات السلوكية ، حيث أن العمال غير المهرة يتميزون بارتفاع معدل ترك الخدمة وارتفاع معدل الغياب . كما تزيد كثيرا درجة الاحتكاك والخلافات بين الأفراد والمجموعات غير المهرة ، بالاضافة الى أن القيادة أو السلطة الادارية الرسمية هي الأكثر فاعلية وصلاحيه مع هؤلاء العاملين وليست القيادة غير الرسمية (١) . وهكذا .

اتخاذ القرارات وتأثيره :

كافة أبعاد الادارة الأخرى تؤثر بشكل مباشر في اتخاذ القرارات ، حيث أن هذه الأبعاد تزود أو تحدد الاطار أو المحيط الذى تتخذ فيه القرارات . فمثلا ، ربما تضع شركة ما خطة استراتيجية لتنوع المنتجات ، أى اتاج منتجات وأنواع متعددة على خط الاتاج بدلا من منتج

أو صنف واحد . فهذه الخطة بلا شك لها تأثيرات ومعانٍ ومتضمنات واضحة على المديرين كمتخذي قرارات .

انه من الصعب أن تفصل التخطيط واتخاذ القرارات قبل تكوين المنشأة . فعندما يضع المؤسسون مجموعة من الخطط الاستراتيجية ، فانهم يكونون في نفس الوقت مشغولون في اتخاذ القرارات المناسبة لكي يحددوا من تعدد البدائل الواردة والغير مرغوب فيها . وبهذه الطريقة ، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ ، فان هذه الخطط تساعد في تكوين المحيط الذي في إطاره يتم اتخاذ القرارات . اذا قرر المؤسسون أو المديرون هذه الخطط الأولية تحتاج الى تغيير فانهم سوف يمارسون عملية اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد الادارة ، حيث أنهم رأوا هنا أن الثمرة بين ما يتم وما يجب أن يتم كبيرة .

وتنظيم المنشأة أيضا يؤثر على مدى عملية اتخاذ القرارات . فاذا كانت المنشأة تستثمر ملايين الدولارات في معدات جديدة تسمح للمنشأة أن تستخدم عمالة غير ماهرة بدلا من عمالة ماهرة ، فان الادارة لا تستطيع أن تفكر في استخدام طرق الاتجاج السابقة أو حتى تنظيمها القائم . فالمديرون يجب أن يتخذوا من القرارات المناسبة لكي يجعلوا التغيير في الهيكل التنظيمي الجديد متفقا ولسا بقدر الامكان . وبمجرد تطبيق التنظيم والهيكل المعدل ، فان القرارات الادارية يجب أن تأخذ ذلك الهيكل في الحسبان ، حيث أن عددا من الأعمال والأحداث التي كانت تناسب الهيكل السابق لم تعد صالحة الى درجة كبيرة .

العمليات السلوكية ، أيضا ، تؤثر كثيرا على اتخاذ القرارات في المنشأة . فعندما يكون هناك خلافا أو شيئا من التعارض في الشخصية بين مجموعة من متخذي القرارات في المنشأة ، فانه من الصعب عليهم أن ينسقوا جهودهم . كما أن المشاكل السلوكية بين الموظفين ، مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة أو التغييب ، ربما ترغم المديرون على اتخاذ قرارات يرون أنها غير مرضية . فمثلا ، المديرون قد يأخرون تقديم منتج جديد عندما يكون هناك درجة عالية من معدل ترك الخدمة ، حيث أنه لا بد من تدريب عمال وموظفين جدد أولا ، وقبل أن يبدأ هذا المنتج الجديد .

تحليل الأداء والرقابة

ولكي تتحقق كفاءة المنشأة ، فان أعضاء هذه المنشأة يجب أن يستروا في أداء أعمالهم بشكل مرضى وبمستوى أداء عال . ولتقييم

القرارات السابقة وتجميع المعلومات للقرارات المقبلة ، فإن المنشأة يجب أن تستمر في تحليل أداء أفرادها ، ووحداتها ، ثم أداء المنشأة ككل . وتحليل الأداء جزء من عملية اتخاذ القرارات . فكما أوضحت المناقشة السابقة ، فإن اتخاذ القرارات عبارة عن نشاط معالجة أو حل المشاكل . فتحليل الأداء هو وسيلة المدير في تحديد أن هناك مشكلة ، ومعرفة ما اذا كانت هناك ثغرة أو فرق ذو أهمية بين ما يجرى وبين ما يجب أن يكون .

فإذا كان أحد أعضاء المنشأة لا يؤدي عمله بشكل مرض ، فإن المديرين يستخدمون وسائل الرقابة السلبيه مثل الانذار الرسمي ، أو الوقف المؤقت للموظف أو العامل لحثه على تغيير سلوكه . أما الأداء المرضى ، فإن الادارة تعمل على تعزيزه باستخدام وسائل الرقابة الايجابية مثل زيادة المرتب أو الترقية . وفي بعض الحالات قد يحاول المديرون تحسين أداء أعضاء المنظمة ، سواء الأداء المرضى أو غير المرضى ، بالتركيز على البعد الخاص بالعمليات السلوكية . فإرسال الموظف الى دورة تدريبية في العلاقات الانسانية Human Relation Training Course أو نقله الى مجموعة عمل يشعر فيها بالراحة والقدرة على العطاء الأكثر ، تعتبر طريقتان مستخدمتان لتحسين الأداء أو تعزيزه .

وإذا كان أحد أنشطة المنشأة أو احدى وحداتها أو المنظمة ككل لا تعمل بشكل مرضى ، فإن الادارة تحاول أن تتخطى تلك المشكلة ، أو الثغرة بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون عن طريق اعادة النظر والتغيير في أبعاد الادارة الثلاثة ، التنظيم ، التخطيط ، والرقابة ، العمليات السلوكية . وربما يقرر المديرون أنهم يجب أن يضعوا مجموعة جديدة من الخطط الاستراتيجية اذا ما وجدوا أن منافسيهم أصبحوا يحصلون على نصيب أكبر من السوق أو أصبحوا يجتذبون عملائهم . أو ربما يشعر المديرون أن نظم التخطيط تعمل بكفاءة ، ولكن نظم الرقابة غير فعالة أو غير قادرة على قياس الانحرافات عن الخطط الموضوعية . وقد يقرر المديرون أن العمليات السلوكية تسير بشكل غير سليم عندما ترى ارتفاع غير مقبول في معدلات الخدمة ترك أو التخب بشكل يؤثر على كفاية أو معدلات الاتساج .

وحتى إذا كان أداء الوحدات المختلفة والمنشأة ككل أداء مرضيا وكما ، فإن المديرون قد يقرروا أن الفرق بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون

هو فرق غير مرض أو فرق لا يؤمن قدرة المنشأة على الاستمرار بدرجة النجاح الكبيرة المطلوبة أو الممكنة . ومن ثم فالتحليل قد يبين أن بعض التغير يجب أن يتم في كل أو أحد أبعاد الإدارة : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية . فمثلا ، كانت شركة جنرال موتورز من الشركات الناجحة جدا في العشرينات ومع ذلك فقد كان لشركة فورد السيطرة الأكبر على سوق السيارات . وقد كان في امكان ادارة شركة جنرال موتورز أن تقنع بذلك النجاح ، ولكنها بدلا من ذلك قررت اتخاذ عددا من التغيرات الأساسية أدت الى أن تصبح الشركة في مركز القيادة في صناعة السيارات .

اتخاذ القرارات ، بما في ذلك تحليل الأداء ، يؤثر ويتأثر بالأبعاد الثلاثة الأخرى للإدارة كما هو واضح في الشكل السابق عرضه . فتقريبا ، كل بعد أو نشاط من الأنشطة الادارية الثلاثة الأخرى يتضمن اتخاذ قرارات بصورة أو بأخرى ، ولذلك يعتبر « اتخاذ القرارات » هو « مفتاح » أو « جوهر » الإدارة كما سبق وأن ذكرنا .

الفصل الثاني

العلاقات الانسانية وتطور الفكر الادارى

● **الادارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)**

● **مدرسة العلاقات الإنسانية**

عادة يكون من الصعب على القارئ - وخاصة من غير الإداريين المتخصصين - أن يفهم التمازج بين الكتاب الذين يتناولون نفس الموضوع من العلم - وفي بعض الأحيان نجد أن تلك التمازج والتناظر يأخذ شكلا جادا إلى حد أن يتحول النقد والهجوم على الشخص بدلا من النظرية نفسها - ومن الأمور التي قد تكون ملقطة للنظر عند قراءة الدوريات العلمية هي أن قرأ أن أحد البحوث أو النظريتين قد أمضى عددا من السنوات في بحث موضوع ما دون أن يخرج بقيمة واضحة ، بل أن طريقته في إثبات ما أوصل إليه ما زالت محل نظر واستجواب .

والإدارة مثل أي فرع من فروع الدراسة والعلم ، تميز وتخفض لعدد ليس قليل من وجهات النظر والجدل ، وأن كل وجهة نظر لها جوانبها ومبرراتها وما لها وما عليها .

فتعبا لوجهة النظر أو الاتجاه الذي يتبنى الممثل التقليدي وهو الذي يمثل حركة الإدارة العلمية ، ويسمى أحيانا مدخل الطريقة أو مدخل الوظيفة *Process Approach* على أساس أن الإدارة مجموعة من الوظائف والمبادئ العلمية - كما سنرى - يمكن تطبيقها على المشروع - أي مشروع - لتحقيق فيه فعالية الإدارة . ثم هناك المدخل الكمي ، وهو يمثل المدرسة الكمية في الإدارة والذي دعت إليه أيضا حركة الإدارة العلمية ولم تتجاهله مدرسة العلاقات الإنسانية ، ولكن تطور الأساليب والنماذج وبحوث العمليات هي التي أثرت بوضوح على تكامل المدخل الكمي بصورته الحديثة . وهذا المدخل ينظر إلى الإدارة من جانب أو من وجهة نظر نماذج رياضية وعمليات كمية يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية في معظم المجالات الرئيسية ومن ثم يمكن إدارة المنشأة بهذا الأسلوب . أما وجهة نظر المدخل السلوكي فهي تتبنى مبادئ ونظريات العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية كما سنرى وكما سنعرض لها تفصيلا بعد قليل . ثم كلت هاتئان نظريتان أو مدخلان للنظم (*Systems Approach*) والذي ينظر إلى المنشأة « كنظام » ، مثل أي نظام ميكانيكي أو عضوي أو مثل جسم الإنسان ، تكون من وحدات فرعية (*Subunits*) أو نظم فرعية (*Subsystems*) ، والتي لا تتفاعل كل منها مع الأخرى فقط بل كل منها أيضا يستمد بقوة على الآخر (١) .

ولهذا السبب فانه من المهم أن تفهم طبيعة التفاعل والتداخل بين هذه الوحدات والأعضاء والنظم الفرعية ، واعتماد كل منها على الآخر .
فمثلا ، اثنان من هذه النظم الفرعية قد تعتمد كل منها على الآخر بشكل كبير عندما يجب أن يتسمان أو يشتركان في العبالة الموجودة أو المكينات أو الموارد أو المكان . وأكثر من ذلك ، فان المنشأة عبارة عن نظام مفتوح (Open System) حيث يتفاعل - ويجب أن يتجيب - مع العوامل والظروف الخارجية المحيطة ، تتأثر بها . ويعتمد وجودها على هذه الظروف والقدرة على التجاوب معها . ومن هذه القوى الخارجية التي تؤثر في المنظمة ، درجة المنافسة في الصناعة ، القوانين ذات العلاقة ، التقاليد والشعارات الاجتماعية . ومن ثم يصبح من الضروري معرفة ودراسة تلك القوى الخارجية المؤثرة ، وعلاقتها ، وارتباطها بأنشطة المنشأة المختلفة ، وكيفية تأثير كل منها على الأنظمة والوحدات الفرعية والأنشطة المختلفة داخل المنشأة .

وقد امتد «منهج» النظم Systems Approach الى ما يسمى بالمنهج أو المدخل الواقعي (Contingency approach) في الادارة (١) .
وتبعا لهذا المنهج فان الأسلوب الإداري الذي قد يكون ناجحا في منشأة معينة يتوقف أساسا على :

١ - نوع التكنولوجيا المستخدمة أو الواجب استخدامها لإخراج السلعة أو الخدمة النهائية التي تقدمها المنشأة .

٢ - درجة تأثير القوى والظروف الخارجية أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المنشأة .

ومن ثم ، لا يوجد أسلوب واحد أمثل للادارة . بل أن أسلوب الادارة يجب أن يتناسب مع نوع المشكلات والتحديات التي يعيشها وتواجهها المنشأة ، أي أن تنخفض الوقت هو الذي يعقد الأسلوب التسليم للادارة .

وكما سري في هذا الجزء ، ان النظرة أو التصور الشامل

J. Woodward, «Industrial Organisations»
Oxford University Press, England, 1965.

P. Lawrence and Lorsch, «Organisation and Environment»
Harvard Business School, Division of Research, 1967.

للإدارة - والتي سنعرضها في هذا Integrated Perspective

الكتاب - تدمج معها كلا من « منهج النظم » و « المنهج الواقعي » أي أنها تأخذ كافة المناهج والمدارس المقبولة في الحسبان . فلهذا التصور يفحص ويتعرف على النظم أو الوحدات القرعية للمنشأة وتأثير الظروف والقوى الخارجية عليها ، كما أنه يدرك أن هذه القوى وغيرها من العوامل تتفاعل معاً وترك أثرها بصور مختلفة في مواقف وحالات مختلفة .

ومن ثم ومن الناحية التاريخية ، فإن عددا كبيرا من المناهج ساهمت للوصول الى الفكر الادارى المعاصر . وأحيانا يمكن اعتبار أن هذه المناهج تقع تحت ثلاث اتجاهات أو ثلاث وجهات نظر رئيسية ، كما نراها في المراجع والكتابات الادارية العلمية (٤) وهي : الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية . Classical Mang ، الإدارة الكمية quantitative ، والإدارة Mang ، والإدارة السلوكية Behavioral Management . « والإدارة التقليدية » أساسا تعكس وجهة نظر وتصورات المديرين الممارسين عندما وجدوا أنفسهم يواجهون تلك المشاكل المعقدة في إدارة وتنظيم المنشآت وخاصة مع ذلك التحول الذى حدث في حجم وشكل المنشآت مع بداية القرن العشرين « والأداة الكمية » تركز الاهتمام نحو تطبيق واستخدام الطرق الكمية في تحليل المواقف والمشاكل ، مثل بحوث العمليات والاحصاء والرياضة . بينما « الإدارة السلوكية » تركز على معالجة وحل المشاكل الانسانية في المنشأة والاهتمام بأخذ العوامل الانسانية والسلوكية في الحسبان عند تناول أى أسلوب أو نظام ادارى .

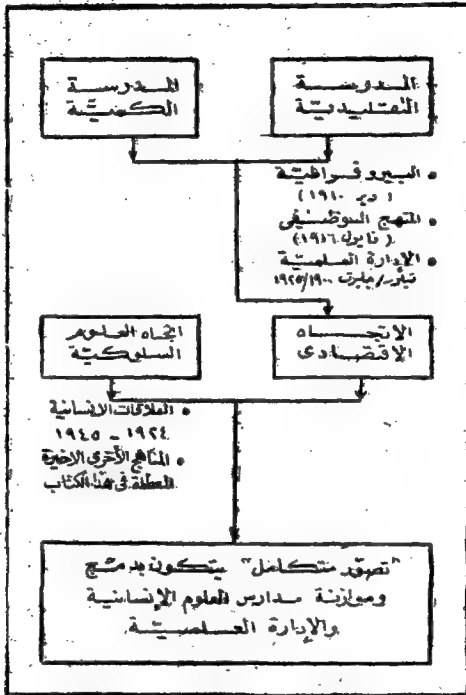
وكما أوضح أحد علماء الإدارة البارزين (٥) ، فإن هذه الاتجاهات الثلاثة هي في الواقع تشكل اتجاهين رئيسيين : العلوم أو الناحية الاقتصادية ، والعلوم السلوكية (شكل رقم ٢) .

[J. Donnelly, Gibson & Ivancovich, «Fundamentals of Management» 2d ed., Business Publication, Dallas, 1973.

(٤)

[J. Miller, «The Management Process: Theory Research, and Practices», Macmillan, N. Y., 1973.

(٥)



(شكل رقم ٢) المدارس والاتجاهات الرئيسية للإدارة

فكلا من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكمية يمكن النظر إليهما كاتجاه اقتصادي ، طالما أن هذين المجالين يتما أساسا بالجانب الاقتصادي ويركزا عليه كهدف وأسلوب . أما الاتجاه الثاني وهو العلوم السلوكية يتم أساسا بالمناهج والطرق التي تتضمنها العلوم السلوكية ويمتد عليها في الإدارة ، وهو يركز ويتم بالعناصر الإنسانية في دراسة وسلوكية الإدارة .

ولذلك سوف نعرض في هذا الجزء الجانب التاريخي - باختصار -
للاتجاهين ، الاقتصادي والسلوكي ، ثم نعرض للتصور الشكائلي الذي
أشرفا اليه والذي يتضمن الأبعاد الرئيسية الأربعة للإدارة والتي تكون
الإطار العام لهذا الكتاب ، وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات
السلوكية ، اتخاذ القرارات . ومع أن هناك عددا من المدارس الفكرية
في الإدارة تحت كل من الاتجاهين السابق ذكرهما ، فإنا سوف نتناول
واحدة فقط تحت كل اتجاه لكي تمثل لنا هذا الاتجاه . وبالنسبة
للاتجاه الخاص بالعلوم السلوكية سوف تعرض لمدرسة العلوم الانسانية ،
وبالنسبة للاتجاه الاقتصادي سوف تعرض للإدارة التقليدية وكمثلة
لحركة الإدارة العلمية ومن ثم يمكننا الوقوف على الفروق بين كلا
الاتجاهين وبالتالي فهم خصائص مدرسة العلاقات الانسانية بشكل
أوضح وعلاقتها بالمدارس الأخرى .

الإدارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

ان اليوم الذى يحدد مولد أو بداية الإدارة ما زال موضع جدل وخلاف . فبعض الكتاب يشعرون أن الإدارة قديمة قدم المجتمعات المنظمة . والبعض الآخر يرجعون بدايتها الى بداية الثورة الصناعية . ومع ذلك ، فإن هناك اتفاقا عاما ان حقل الإدارة ، كما نفهمه ونراه اليوم ، بدأ فى الفترة بين ١٨٨٠ و ١٩٠٠ . خلال تلك الفترة ، فإن المنهج الإدارى الذى كان سائدا هو ما نطلق عليه اليوم بالإدارة التقليدية أو الكلاسيكية .

وتتضمن مدرسة الإدارة الكلاسيكية ثلاث أقسام رئيسية ، البيروقراطية (وبر (Weber)) ، المنهج الوظيفى (هنرى فايول) ، وحركة الإدارة العلمية (فردريك تيلور) (١) . ومع أننا سنناقش تلك النواحي الثلاثة فى هذا الجزء ، إلا أن التصور الأخير الذى سوف نعرضه وهو المنهج المتكامل *integrated perspective* جاء على أساس المقارنة والموازنة بين حركة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية . فكلما الاثنان تركا تأثيرا كبيرا على الإدارة اليوم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية . كما أن ابراز التباين بينهما سوف يكون له فائدة كبيرة فى تفهم الإدارة وأنماطها المختلفة ، وسوف يزيدنا فهما « للتصور المتكامل » الذى سوف نركز عليه فى هذا الكتاب .

ماكس وبر والراسمالية :

حتى وقت قريب ، لم يكن « ماكس وبر » ينظر اليه كواحد من أعضاء مدرسة الإدارة الكلاسيكية ، « وبر » ، وهو من المتخصصين فى العلوم الاجتماعية ، كان اهتمامه ثانويا بالمشاكل الادارية . وما زال مثله يمثل باقى أعضاء المدرسة التقليدية الذين اهتموا بالمشاكل الادارية عندما تقارن أعمالهم بأعمال هنرى فايول وفردريك تيلور . وقد كان « وبر » من العلماء المبرزين فى تاريخ العلوم الاجتماعية الحديثة . وتأثيره كبير وواضح فى هذا المجال الى حد اعتباره المؤسس الرئيسى لعلم الاجتماع . لقد كان شخصا يدعو الى الاهتمام ، وأستاذا متميزا ، ورئيسا للصليب

الأحرر الألماني خلال الحرب العالمية الأولى . وقد عرفت عنه قدرته على العمل المتواصل لعدة أيام دون راحة أو نوم ، ودون تعب أو كلال . وخلال حياته المليئة بالعمل ، فقد أعطى اهتماما شديدا للدراسة الرأسمالية ونموها وتقدمها .

وقد كانت نقطة الدراسة والتحليل التي بدأ بها غير مألوفة في تاريخ الإدارة (٢) . فعلى خلاف الغير الذين كانوا يهتمون بالمشاكل التطبيقية واليومية التي تقلق المديرين والمنشآت ، فقد ركز اهتمامه ابتداء بالرأسمالية ، ذلك النموذج من المنشآت الاقتصادية والاجتماعية والذي يميز الملكية الخاصة بالاستثمار والسلع ، والأسواق الحرة والذي يحدد الأسعار والاتساج وتوزيع السلع .

وقد كان السؤال الأول « لوبر » هو : ما الذي يجعل الرأسمالية الحديثة - تلك التي وجدت في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية منذ القرن الخامس عشر - تختلف كثيرا عن باقي النظم والأشكال الحالية للمنظمات الاقتصادية ؟ فالرأسمالية في أشكالها الأولية قد وجدت في المجتمعات القديمة مثل الصين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد ، ولكن « وبر » شعر أن الرأسمالية الحديثة تختلف كثيرا . فوجود ذلك القدر الضخم من النشاط الاقتصادي الذي يشمل أرجاء المجتمع ، ووجود ذلك العدد الضخم من العاملين في المنشأة الواحدة ، وظهور تلك المشاكل المعقدة سواء من مستوى المنشأة أو في المعاملات التجارية بين الدول المتعددة ، لم يكن يميز رأسمالية الماضي .

الشروط السبقة للرأسمالية :

ولكي يجيب « وبر » على سؤاله الذي بدأ به ، فقد أوضح أنه كانت عددا من العوامل التي أدت إلى تأخذ الرأسمالية تلك الصورة الضخمة الحديثة . وأول هذه المتطلبات الرئيسية كان توفر عمالة ماهرة ، ومن ثم أمكن أن تكون الطبقة الوسطى . ففي حالة عدم وجود هذه الطبقة الوسطى فقد كان من المحتمل أن توجد قلة من الأغنياء وغالبية كبيرة من الفقراء ، وأن هذا التكوين لا يولد نشاطا اقتصاديا كبيرا أو كافيا . ومع القرن الخامس عشر ، فقد وجدت تلك الطبقة الوسطى من العمالة

الماهرة في أوروبا الغربية ، تم تدريبها ومساندتها وحماية حقوقها بواسطة نقابات الحرفيين الصناعيين التي كانت قائمة في ذلك الوقت والتي تطورت بعد ذلك لتأخذ شكل النقابات الحديثة .

ومطلب أو عامل ثانى أدى الى تلك الرأسمالية الضخمة هو وجود أو ظهور النظام المحاسبى المناسب لمتابعة حركة الأموال وحركة المعاملات الضخمة في مجال الأعمال . ذلك النظام الذى اعتمد على القيد المزدوج وامكانية حصر واثبات تفاصيل حركة الأصول والخصوم . ففى القرن الثالث عشر ، أوجد رجال الأعمال الايطاليين هذا النظام بما يمكن المنشآت من التخطيط المقبول للمستقبل . فقد وفر النظام المحاسبى والقيد المزدوج الصورة الواضحة أمام المنشأة عما تقوم به وما يجب أن تصل اليه لكي تضمن استمرار بقائها .

والعامل الثالث الذى كان لازما هو للنظام القانونى أو التشريعى الفعل لكى يتناول ويعالج الخلافات والنزاعات التى تنشأ في المعاملات وبين المنشآت . وقد كان النظام القانونى السائد في القرن الخامس عشر في أوروبا مناسبا تماما لتوطيد تلك الرأسمالية ، حيث كان يتضمن ما يدعو الى ويحمى الملكية الخاصة ، واجراءات دفع الديون ، والأحكام الخاصة بمعاقة الأفراد الذين يشتغلون ويقتصبون حقوق الغير .

وبعد دراسة تاريخية لعدد كبير من المجتمعات السابقة والحالية ، استخلص « وير » أن معظم هذه المجتمعات كانت تحتفظ أو تحصل على قدر قليل من الأرباح . ومن ضمن أسباب ذلك ، كانت الأسباب الدينية ، فالأفراد في هذا المجتمعات لم يكن لديهم الحافز لزيادة أرباحهم وممتلكاتهم الخاصة أو زيادة أرباحهم من شتى أشكال مصادر الثروات المختلفة ، وأنه بدون هذا النوع من الحافز فلا يمكن أن تقوم تلك الرأسمالية في صورتها الحديثة . ولكن عندما بدأت حركة الإصلاح البروتستانتي في أوروبا (في القرن السادس عشر) ، فقد حدث تحول مخطط وواضح في الرأي والاتجاه نحو الرعية وزيلتها كهدف . فقد ناقش علماء اللاهوت البروتستانت أن النجاح في الحياة الدنيا من الظواهر المادية التى ينعم بها الله علينا .

وقد أصاغ « وير » اصطلاح أخلاقيات البروتستانت (Protestant Ethics) لتوضيح تلك الرؤية للنجاح الدينى والعقائد الدينية .

وقد شجع هذا الاعتقاد على اقتناء الموارد المادية سواء بواسطة الأفراد أو المنظمات ، وأن هذا - كما أثرنا - أحد متطلبات الرأسمالية .

البيروقراطية :

وقد شعر « وير » أيضا أن الرأسمالية الحديثة كان عليها أن توظف هيكلًا تنظيميًا من نوع خاص يتناسب مع احتياجاتها . وقد توصل بعد عدد من المحاولات والجدل إلى أن التنظيم الهرمي هو التنظيم الأساسي الهام الواجب وجوده .

إن التنظيم الهرمي (Hierarchy) هو المضمون والمفهوم الأساسي للبيروقراطية . وهو ترتيب الأفراد على أساس القوة الإدارية ، أي السلطة . وعندما يوظف فردا في المنشأة - فنصفه يحدد له مركزا معيناً ، وسوف يكون هناك رئيسا مباشرا فوق أو يوطو هذا الموظف ، وأن هذا الرئيس له حق اصدار الأوامر أو التسلطات التي يجب قبولها أو تنفيذها بواسطة هذا الموظف . وإن هذا الموظف ، بدوره ، سوف يكون له السلطة أو القوة فوق معاونيه إن وجدوا . ومن ثم فإن الفرد يرفع أعماله فقط إلى رئيس واحد فقط ، وذلك تجنباً للتعارض والاختلاط وتضارب الأدوار (Role conflict) ، ومن ثم فهناك ما يسمى « بوحدة السلطة الآمرة » (Unity of Command) في كافة مستويات التنظيم الهرمي .

وقد كان « وير » مدركاً أن التنظيمات البيروقراطية قد وجدت قبل القرن الخامس عشر ، فقد ظهرت في الكنيسة الكاثوليكية والجيش الروماني على سبيل المثال . ومع ذلك ، فانه مع وجود الرأسمالية الحديثة أصبح التنظيم البيروقراطي هو النظام السائد سواء في منشآت الأعمال أو في الحكومة . وقد كانت الهياكل التنظيمية في منشآت الأغنياء والمنشآت الحكومية في السابق انعكاساً مباشراً للهيكلي الاجتماعي في المجتمعات ، تماماً كما هو حادث حتى الآن في الدول النامية . فالنفسرد يولد وسط مستوى اجتماعي معين أو وسط طبقة معينة ، ولئن هذا يحدد مجال العمل أو نوع الوظيفة التي يتوقع الحصول عليها أو المركز الوظيفي الذي يتطلع إليه . ولكن التنظيمات البيروقراطية قد أخذت موقفاً مختلفاً عما يجري في المجتمع ، وأصبحت العلاقات غير شخصية ، مع وجود نظام للارتابة والدفع قائم على الكفاءة والأداء وليس على أساس العلاقات العائلية أو القبلية أو العشائرية . وفي الحقيقة ، فإن « وير » كلفي يؤمن بأن التركيز

على الخبرة والتعليم والبيروقراطية سوف يؤدي الى مجتمع لا يصبح فيه التمييز الطبقي ظاهرة واضحة .

ومن أجل أن يشعر العاملون بالتزامهم الداخلي واثقائهم لهذا التنظيم ولكن على أساس أنها « مهنة » ومستقبل مهني (Career) . فالتنظيم الهرمي يخلق عددا محددا من المراكز الوظيفية أو الوظائف الرئاسية التي يستطيع كل فرد أن يترقى اليها وأن يحصل على أجور أعلى ، وأن يتحمل مسؤوليات وسلطات أكبر . وهذه الاثابات تعتبر عناصر محفزة ، وهذه بدورها تولد درجة أعلى من الكفاءة والالتزام من جانب أعضاء المنشأة .

ومع أن طبيعة العمل في المنظمات الكبيرة قد تكون مبسطة و/ أو لا تتطلب عمالة ماهرة ، فإن البيروقراطية ، لكي تكون فعالة ، تتطلب التخصص الوظيفي . فكل شخص يجب أن يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه أن يفعله ، ويجب ألا يقل أدائه أو عمله عن حد أدنى من الكفاءة . وإن من أهم الأمور هو التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية (Line & Staff) . فالمدبر التنفيذي Line Manager أو الموظف التنفيذي ، مثل نائب الرئيس لشئون الاتاج مثلا ، هو الذي يختص ويتولى أمور اتاج المنتج النهائي . أما الموظف الاستشاري ، مثل نائب الرئيس لشئون ادارة الأفراد ، يقوم بتقديم النصح والمشورة والمساعدة للموظفين التنفيذيين . وقد اهتم « وير » بالتمييز بين التنفيذيين والاستشاريين ، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمي في المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد ثم التبسيط .

ومضمون آخر للبيروقراطية ، هو ما اعتبره « وير » من الموضوعات الأساسية والحوية ، وهو نظام ضبط المعلومات (Record Keeping) فعندما تتوفر السجلات المناسبة ، فإن المنشأة في استطاعتها أن توجد صورة واضحة لما يتم وما تم في الماضي ، وتستطيع بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف وأن تحدد نقاط الضعف والقوة وأن تتخذ الاجراءات التصحيحية عندما يصبح هذا الاختلاف مستمرا أو ذو أهمية . وقد نادى « وير » بأهمية وجود نظام دقيق لادارة المعلومات Information System يستخدم فيه الحاسب الإلكتروني . حيث أن حجم المعلومات والبيانات والسجلات المطلوب تناولها أخذ

يزداد زيادة هائلة . وقد أصبحت مثل تهنته النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية .

وقد ناقش « وير » مضامين ومسامات أخرى لليبروقراطية ، ولكن تلك التي ذكرناها هي أكثرها أهمية ، وهي : التنظيم والتدرج الهرمي ، وحدة السلطة الأمر ، التركيز والاتجاه نحو المستقبل المهني ، التفرقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ، حفظ السجلات والمعلومات ، ثم الاتجاه العملي الموضوعي والتوظيف غير الشخصي وغير الطبقي . وهذه العناصر هي التي يمكن أن توفر للمنشأة الهيكل التنظيمي الفعال .

وأكثر من ذلك ، فإنها وبشكل خاص تناسب تماما - وأكثر من غيرها - لأنشطة ومنشآت الأعمال الضخمة التي بدأت تظهر في القرنين الخامس عشر والسادس عشر .

وحتى بالنسبة للمنشآت في أيامنا هذه ، فبالرغم من أن بعض الأشكال والهيكل التنظيمية المستحدثة أو الأكثر تعقيدا هي التي تناسب المشكلات المعاصرة ، فإن النظام الليبروقراطي أخذ يحل محلها في عدد كبير من الحالات ، حيث أن خصائصه وبعض سماته الرئيسية ما زالت لها أهميتها . ولكن يجب الاعتراف بأن الزيادة في درجة الليبروقراطية يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة . فأحدى المنشآت قد تركز كثيرا على عملية تسجيل واعداد البيانات Record Keeping فسوف تفرق نفسها وجدها أو وقتها في الأعمال الورقية بما يؤدي إلى عدد من المشاكل . ومع ذلك ، فالليبروقراطية ما زالت هي الأنسب وبوضوح للمنظمات ذات الأنشطة التي تحددت فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد وبشكل محدد (by accident of birth) ومنذ وجودها ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات وتتميز بالاستقرار التكنولوجي .

والخلاصة ، فإن « وير » بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمطلوبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها . وأن الليبروقراطية هي العنصر الجوهرى ، فهي التي توفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاءة . وأن كافة الشروط السابق مناقشتها قد وجدت في أوروبا في القرن الخامس عشر ، ومن ثم نشأت الرأسمالية الحديثة .

هنري فايول ومعلومة الإدارة :

وكما رأينا ، فإن « ماكس وبر » كان في الأساس عالما من علماء الاجتماع ، الذين لا تشغلهم كثيرا مشاكل معينة في مجال ادارة المنظمات . ولكن « هنري فايول » (Henry Fayol) كان على العكس من ذلك ، حيث أن نظرياته نشأت نتيجة من الخبرة كرجل أعمال ناجح في مجال صناعة التعدين والفحم في فرنسا . وقد نشر مساهمته في هذا المجال في كتاب صغير عن « الادارة الصناعية » في عام ١٩١٦ (١) ، وفيه قدم المبادئ التي رأى أن المدير يجب أن يستخدمها لإدارة المنشأة . ومع أنه قد عبر عنها أو وضعها على أنها « حقائق » ، إلا أنه لم يعتبرها نهائية أو قاطعة ، حيث أنه لم يقيم باختبارها اختبارا علميا وعلى عدد كاف من التجارب أو المواقع . فاذا حدث وتغيرت الظروف في عهده ، يقبل - وبدون شك - ادخال التعديل على بعض أفكاره ومبادئه .

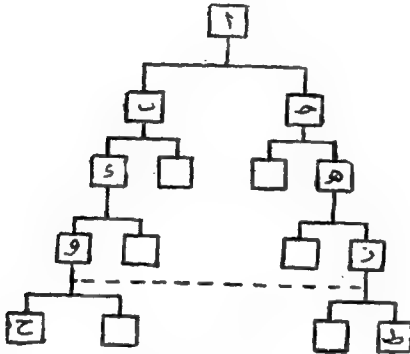
ومع أن « وبر » و « فايول » يختلفان عن بعضهما في تاريخ الادارة ، إلا أنهما اتفقا في عدد من الموضوعات . فكلهما أكد مفهوم « وحدة السلطة الآمرة » ، حيث أن كل « معاون » يرجع فقط الى رئيس واحد . ولكن ما يميز به « فايول » أنه كان يؤمن بأن الادارة وظيفة متخصصة ، وأن الفرد يجب ، وفي استطاعته ذلك ، أن يتعلم الادارة لكي يكون مديرا ناجحا . (أى أن الادارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلمها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا) . وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادئ والوظائف الادارية .

وقد أعلن « فايول » ١٤ مبدأ رأى أن المدير يجب أن يتبعها . وبالرغم من أن الكثير من هذه المبادئ أصبحت أهميته الآن هي أهمية تاريخية فقط ، فإن بعض المبادئ ما زال مطبقا وله فائدته حتى الآن وخاصة للمديرين الممارسين . من هذه المبادئ ، مبدأ « تكافؤ السلطة والمسئولية » . أى أن الفرد يجب أن تفوض له السلطة بالقدر الذي يتكافأ ويتناسب مع المسئوليات المحمل بها . فاذا اتسعت الثغرة بين السلطة والمسئولية في المنشأة ، فإن الموظفين سوف يصلون الى حالة لا يعرفون فيها بالضبط ماذا يفعلون .

ومبدأ آخر رأى « فايول » أن له أهميته وهو مبدأ « نطاق الاشراف » (Span of Control) ، وأن هناك نطاقا نموذجيا للاشراف يجدر عدم تعديده . ومعنى ذلك ألا يزيد عدد الأفراد أو معاونين الذين يرجعون الى رئيس واحد - أو الذى يشرف عليهم رئيس واحد اشرافا مباشرا - عن عدد معين . حيث أن قدرة الرئيس الفرد على المتابعة والاشراف المباشر وبكفاية على عدد من معاونين أو الأفراد هي قدرة محدودة . وقد رأى أن هذا العدد يمكن أن يكون من ٢٠ - ٣٠ فردا بالنسبة لمستوى الادارة المباشرة كخط الاشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفى الانتاج مثلا ، حيث أن الأعمال فى هذا المستوى عادة ما تكون أعمالا نمطية . أما بالنسبة لمستوى الادارة العليا فان المدير يمكن أن يكون قادرا على الاشراف والتعامل مع خمس أو ستة من معاونين أو مديرى الادارة الوسطى أى الادارة التنفيذية .

وقد وجد « فايول » ، مثلما تبين « لويز » أيضا ، أن البيروقراطية يمكن أن تتحول الى نظام صارم وغير مرن لأن « الاتصالات » تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ الخطط أو القرارات طريقها الى التطبيق . وللحد من هذه المشكلة ، فقد اقترح امكان ايجاد أو اقامة ما أسماه بالكبرى (bridges) على الهيكل الهرمى . (أنظر الشكل رقم ٣) . بمعنى أنه اذا أراد أحد المديرين فى أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو بمن هو فى مستواه ولكن فى جزء آخر من التنظيم . فانه يجب أن يفعل ذلك مباشرة ودون أن تمر « الرسالة » الى أعلى من خلال مجموع الرؤساء لكى تعود الى الشخص المراد الاتصال به . وخلاف ذلك يؤدى الى عدد من المشاكل ، كما أن مجموعة المديرين والرؤساء اذا قضاوا جزءا ليس صغيرا من أوقاتهم وأعمالهم فى تلقى وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فان ذلك بدون شك سوف يؤثر على الوقت المتاح لهم لاتمام أعمالهم وسوف يعرضهم لبعض المشاكل والارباك فيما يتعلق باتمام أعمالهم . وقد لاحظ « فايول » أن نظام الاتصالات الرسمى المبالغ فيه غالبا ما يكون سببا الى عدم مرونة وصرامة النظام البيروقراطى وذلك كما هو حادث فى الأجهزة والمنظمات الحكومية .

وأخيرا ، فقد تحدث فايول عن وظائف للادارة أو وظائف المدير . حيث ذكر أن المدير يجب أن يقوم بوظائف هامة محددة وبتسلسل معين حتى يمارس



(شكل رقم ٣)

الخطوط المتقطعة من و الى ز تمثل « كوبري » • ففي التنظيم الهرمي الجامد أو غير المرز ، فإن « و » يجب عليه أن يبلغ رسالته أو ما يريد من خلال د ، ب ، ا ، ج ثم هـ • بينما « الكوبري » يسمح للأطراف التي على مستوى واحد في التنظيم من الاتصال مباشرة •

دوره الإداري وحتى يطبق مبادئ الإدارة . فالمدبر يضع الخطط ، ثم يقوم بنشاط التنظيم ، فالتوجيه ، فالتنسيق ، وأخيرا الرقابة . ومن ثم اعتبر « هنري فايول » صاحب « المنهج الوظيفي للإدارة » .
(The Functional Approach to management)

ومع أن أبعاد الإدارة كما عرضناها من قبل والتي تكون إطار هذا الكتاب تمشي بصورة ما مع أفكار هنري فايول ، إلا أن النموذج أو الإطار الذي عرضناه هو من وجهة نظر المنظمة وليس من وجهة نظر المدير الفرد . فهو يؤكد « ديناميكية » العلاقات بين أبعاد ووظائف الإدارة ، كما أنه يصور الأنشطة الإدارية على أنها نظام مفتوح أكثر منها نظام مغلق (Closed System).

وباختصار ، فإن « فايول » كان مديرا ذو خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات ، مكتنه من وضع وتحديد وظائف ومبادئ للإدارة . وبعض هذه المبادئ والوظائف ما زالت لها أهميتها حتى الآن في ممارسة الإدارة . ولكن المساهمة الأساسية « لفايول » هي إقراره بأن الإدارة وظيفة متخصصة ، وأن الفرد لا بد وأن يدرس الإدارة حتى يكون مديرا ناجحا . ومع أن « فايول » لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للإدارة ، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن يعلن وظائف محددة لممارسة الإدارة ، الأمر الذي جعله وغيره من المديرين الناجحين .

فردريك تيلور و « الإدارة العلمية » :

تعرض كلا من « ماكس وبر » و « هنري فايول » لتحليل المنشآت من أعلى إلى أسفل . فالسلطة تقوض وتنساب إلى أسفل من رئيس المنشأة ومن خلال التنظيم الهرمي أو التدرج الهرمي . والمراكز أو المناصب الإدارية رتب بحيث تضمن وتحقيق وحدة السلطة الآمرة . وإن كل فرد لديه من المسؤوليات ما يتكافأ مع السلطات ، ... الخ . ولكن « فردريك تيلور » هو الرائد الأساسي في حركة الإدارة العلمية ، نظر إلى المنشآت نظرة مختلفة بعض الشيء^(٩) . فنقطة البداية في التحليل عنده كانت المستويات التشغيلية ، وهو أدنى مستوى إداري في المنظمة أو في التدرج الهرمي ، وحيث تتم وتنفذ الأعمال الفعلية .

تحسين انتاجية العامل :

آمن تيلور بأن المشكلة الأساسية في الصناعة الأمريكية هي عدم التزام العمال وعدم كفاية انتاجهم (goldbricking) . فقد كان العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن يعملوا أقل من قدراتهم الممكنة وأن ينتجوا أقل مما يمكنهم بالفعل انتاجه فلم تكن هناك معايير موضوعة للانتاج في معظم الوظائف تحدد الكمية التي يجب أن ينتجها كل فرد . ولرفع مستوى الانتاجية والحد من مشكلة عدم الالتزام والتأمر ، فقد قدم « تيلور » منهج الادارة العلمية ، وهو منهج يبدو بسيطا ولكنه غير ذلك في جوهره . فقد آمن أن هناك دائما طريقة نموذجية لأداء أى وظيفة . وأن هدف الادارة العلمية هو استخدام الطرق العلمية لتكوين معيار لاتمام العمل بشكل أمثل .

وفي كتاباته ، قدم « تيلور » مثالا شاملا للادارة العلمية أصبحت له شهرته في تاريخ الادارة . فشرح أهمية الادارة العلمية ، فقد احتاج الى ذلك الموظف الذى يخفض تماما لتعليماته . كما اختار لدراسته وظيفة « مناولة كتل من الحديد » . حيث يقوم العامل المناول بالانحناء الى أسفل ، والتقاط كتلة الحديد التى تزن ٩٣ رطلا ، والسير عددا محدودا من الأمتار ، ثم يضعها على الأرض أو في « كومة » في المكان المخصص . وقد لاحظ تيلور أن متوسط ما ينقله العامل هو ١٢ر٥ طن يوميا . وقد لاحظ أيضا أن عاملا معيناً يدعى « شميت » يؤدى معدلا مناسباً بالقياس الى هذا المتوسط ، مع أنه على قوة بدنية تكفى للعمل والانتاج أكثر من ذلك . ومن ثم قرر « تيلور » أن يضع هذا العامل تحت التجربة على أن يتم توجيهه بطريقة علمية وتحفيزه ماديا . ومن ثم استدعى هذا العامل وأخبره أنه يستطيع أن يحصل على دخل عال اذا اتبع تماما التعليمات التى سيقولها له الملاحظ الذى حدده لذلك طوال اليوم التالى . فعندما يقول له الملاحظ أن يلتقط كتلة الحديد والسير فما عليه الا أن يفعل ذلك ، وعندما يخبره أن يجلس للراحة فعليه أن ينفذ ذلك . وأن هذه التجربة ستجرى على مدار اليوم كله . وفي اليوم التالى بدأ الملاحظ هذه التجربة وفي يده

« ساعة ميقاتية » ، يحدد له حركات العمل وأوقات الراحة وأوقات العودة الى العمل ويتابع عمله ، وفي نهاية يوم العمل (الساعة ٣٠هـ بعد الظهر) كان العامل قد نقل ما وزنه ٥٠٠ رطل من كتل الحديد . وقد استمر هذا العامل على هذا المعدل تحت هذا النظام ثلاث سنوات تابعها تايلور (١٠) .

دراسة الزمن والحركة : (Motion & Time Study)

اعتمد « تايلور » أساسا على « الساعة الميقاتية » حيث كان اهتمامه بتحديد كمية الوقت التي يستغرقها تنفيذ العمل بالضبط . ولهذا السبب يسمى تايلور عادة « الأب الفعلي لدراسات الزمن والحركة » « The father of Time Study » . ومع ذلك فهناك باحثان آخران هما « فرانك جلبرت » و « وليام جلبرت » ركزا دراستهما أيضا على تحديد « الحركات » النموذجية اللازمة لأوامر العملية أو الوظيفة بالصورة السليمة . وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته للعملية وإعادة عرض الفيلم بالتصوير البطيء ، ودراسته وتحديد الحركات السليمة أو اللازمة بالفعل وتسلسلها ثم إعادة تصويرها لعرضها على العمال أو تعليمها لهم للتقيد بها .

وقد استخدم فرانك وليم جلبرت « دراسة الحركة » بنجاح في مواقع وحالات مختلفة . ففي إحدى الدراسات الهامة ، قاما بدراسة وتحليل عمل عمال البناء . فهذا العمل يحتاج الى مهارة بجانب أنه من الأعمال القديمة المعروفة ومع ذلك فقد لاحظ الباحثان ان كل عامل يشعر بالتعب نتيجة اضطرابه الى الانحناء باستمرار لالتقاط حجر البناء الذي تم « تسييفه » في أكوام صغيرة بجانبه . ولكي يحدوا من الحركات غير اللازمة ومن استمرار الانحناء ، فقد وضع الباحثان حاملا مينا تستف عليه أحجار البناء ويمكن تحريكه بجانب العامل . وقد أدى ذلك الى زيادة الانتاجية بنسبة ٢٠٠٪ .

وباختصار ، فإن كثيرا من التجارب التي أجراها رواد الادارة العلمية أثبتت نجاحا كبيرا . فقد تركزت أساسا لزيادة الانتاجية ، وقد أدت بالفعل الى مضاعفة الانتاجية ، وفي بعض الحالات وصلت الزيادة الى

٥٠٠٪ أو ٦٠٠٪ . ومن ثم ، ومن البدهي ، أن نجد الصناعات الأمريكية اهتمت كثيرا باستخدام هذا المنهج .

مقاومة حركة الادارة العلمية :

ومع ما تقدم ، فقد كانت هناك مقاومة شديدة ضد حركة الادارة العلمية وضد هذا المنهج . فقد اتهم كتاب مجلات وجرائد العلوم الانسانية « تيلور » بأنه يعامل الانسان على أساس أنه آلة . حيث أن مدرسة الادارة العلمية تركز على أن العامل الموظف يجب أن ينصاع كلية لتعليمات محددة اذا أريد أداء العمل بكفاءة ، فالوظيفة هي العنصر الثابت أو المستقل (Constant) والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير ، بمعنى أن سلوك الشخص هو الذي يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة .

أيضا ، فقد عارضت نقابات العمال الادارة العلمية ، أولا لأنها تحد وتعوق قدرتهم أثناء المفاوضات على زيادة الأجور . فإذا كان أصحاب العمل يعلمون كمية العمل أو الوحدات التي يجب أن يكون العامل قادرا على اتاجها ، فانه يكون من الصعب على ممثلي النقابة أن يبرروا طلب زيادة الأجور .

ولا شك أن هناك قدرا من الحقيقة في هذا النقد الموجه للادارة العلمية ، ومع ذلك ، فأننا عندما نمنع النظر والفحص ، فانه من الصعب أن نفهم مبررات الخصومة أو العداء لهذا المنهج . ففي دراسة قام بها « تيلور » عام ١٩١٣ ، بتكليف من الكونغرس ، ذكر فيها صراحة بأن الفرد الذي يتناسب تماما مع متطلبات الادارة العلمية هو الشخص الذي لن يختلف كثيرا عن « الثور » بمعنى أن مبادئ وأفكار حركة الادارة العلمية تتطلب أناسا من طبيعة معينة . ومع ذلك ، فقد دافع تيلور عن آرائه بأن بين أن الاتساجية تزيد وأيضا أجور أو دخول الموظفين والمدراء . وبالإضافة الى ذلك ، فقد قدم « تيلور » بعض الجوانب الانسانية الذي نادى بممارستها ، فهو من أوائل من طالب بأوقات الراحة وفترات تناول القهوة بين أوقات العمل ، ومع أن المحفزات التي أشار بها لم تكن « انسانية » أو مما ينادى به أصحاب العلوم الانسانية ولكنها كانت واقعية (Pragmatic) ، حيث أنه اكتشف أن العمال غير المهرة أقل شعورا بالتعب ويعملون أكثر كفاية اذا ما أعطوا فترات لراحتهم ثم عودتهم الى العمل ، وقدمت لهم الحوافز المادية .

مشاكل التطبيق :

مع أن مخاوف علماء أو كتاب العلوم الانسانية وتقابات العمال من منهج الادارة العلمية ثبت الى حد كبير ما لا يبررها ، فقد ظهرت عدد من المشاكل والمعوقات أمام حركة الادارة العلمية كما رآها « تيلور » .

أولا ، فإن الادارة العلمية تتطلب تعاونا كاملا من العاملين الذين تخضع وظائفهم للقياس . وإن مثل هذا التعاون نادرا ، حيث أن العمال يدركون تماما أنهم سوف يرغبون على الالتزام بمعدلات الانتاج الجديدة التي ستحدد نتيجة هذا القياس ، ومن ثم فمن الملاحظ أنهم يتعمدون الابطاء عندما يبدأ أحد المهندسين في قياس معدلات السرعة التي يعملون بها .

ثانيا ، ولهذا أهميته ، فإن الوسائل التي استخدمتها حركة الادارة العلمية ليست دقيقة تماما ، مثل دراسة الزمن والحركة بالساعة الميكانيكية . فعندما يقدم اثنان من المهندسين بدراسة نفس الوظيفة ، فائنا قد نجد اختلافا في تقدير كل منهما ، يصل أحيانا الى ٨٠٪ ، لمقدار الوقت اللازم لانهاء دورة العمل .

ثالثا ، وربما تكون هذه أكثر المشاكل الأساسية مع الادارة العلمية ، وهي عدم التوافق الداخلي بين مكونات ومفاهيم النظام . فأخذ المبادئ الهامة في نظام الادارة العلمية هو التعاون ، فكل شخص يستطيع الاستفادة ماديا استطعنا إيجاد الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ، ولكننا نكتشف أن ذلك يتطلب تعاونا تاما بين العامل والادارة . ومع ذلك ، فإنه بمجرد تحديد تلك الطريقة المثلى ، فإن « تيلور » استخدم قوة وسلطة الادارة في الرقابة المحكمة والمستمرة على العامل لاتباع تلك الطريقة والا تعرض للعقاب أو لنقص في الأجر أو لعدم زيادة الدخل . كما أن التخصص هو إحدى السمات أو الأهداف الأساسية للادارة العلمية ، فالعامل الذي يجب أن يتعاون ببعض ارادته ، تحول الى آلة ينفذ ما يحدد له من عمل محدود ومبسط وروتيني . وأن حريته في التصرف محدودة ، وأن شعوره بممارسة المسؤولية هو قدر ضئيل جدا ، وفي مثل هذه الحالات ، فإن العامل ربما يصل الى وضع يفقد فيه تماما حريته أو شعوره بذاته بالمسئولية ، وبالتدريج وفي النهاية يجد نفسه لم يعنى شيئا من سنوات عمله .

وباختصار ، فقد اعتقد « تيلور » في أن العمال والموظفين في المستوى التشغيلي Operative Level في المنشأة هو العنصر الأساسى الحساس ، وأنه يجب وضع معيار أو مستوى اتساجية لكل وظيفة على أساس أكفأ الطرق لاتمام العمل . ومع أنه كان مدركا لأهمية عنصر التعاون بين العامل والادارة ، فإن الطرق التى استخدمها ألقت شخصية أو كيان الفرد وحالت دون اشتراكه في القرارات التى تتعلق أو تؤثر مباشرة في وظيفته .

مدرسة العلاقات الانسانية :

وتمثل مدرسة العلاقات الانسانية الاتجاه الرئيسى الثانى في الفكر الادارى ، وهو جانب العلوم السلوكية . وقد انبثق منهج العلاقات الانسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن (Hawthorn Study) والتي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن اليكتريك فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٣ (١١) . ومثل دراسات « تيلور » ، فإن هذه الدراسات ركزت على مستويات التشغيل . ومع ذلك ، فكما أشرنا ، فإن مدرسة العلاقات الانسانية أخذت وجهة نظر مفارقة لتدريس الادارة العلمية وممارستها .

فقد بدأت هذه الدراسات في عام ١٩٢٤ تحت رعاية شركة وسترن اليكتريك ومجلس الأبحاث الوطنى التابع لأكاديمية العلوم الوطنية .
The National Research Council of the National Academy of Science.

وقد كان الهدف الأول هو تحليل تأثيرات الاضاءة على حجم ونوعية اتساج الماملين في مستويات التشغيل . وان الفرض الرئيسى للبحث هو أن زيادة الاضاءة تزيد من الاتساجية .

ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة ، ففى بعض الأحيان زادت الاتساجية مع تخفيض الاضاءة . وفى موقع واحد ، تم اختيار اثنين من العمال لدراسة مركزه ، وتم تخفيض الاضاءة عن المعدل الطبيعى الى ما يقرب من ضوء القمر العادى أثناء الليل . وحتى ذلك فقد استمر العاملان على نفس مستوى الاتساجية والكفاءة السابق لهما ، بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الاضاءة العادية .

وقد شرح الباحثون هذه النتائج المحيرة بأنه من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد تسبب في حد ذاته الى تغيير لا شعوري في سلوك هؤلاء العمال . فقد استمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة ، وقد أبطل أو ألقى ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذي كان من الطبيعي أن يصاحب تخفيض للدراسة فانه أليا يغير من سلوكه ، وان ما يشعر به العامل يؤثر على اتجايته .

تجارب غرفة الاختبار : The Test-Room Experiments

في عام ١٩٢٣ قام « التون مايو » (Elton Mayo) ومجموعة من علماء الاجتماع بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفارد بتبني الاتجاه الذي سارت فيه « دراسات هاوثورن » . فقد قاموا بتحليل مجموعة من خمس عاملات وضمن في غرفة اختبار خاصة ، ومن ثم عزل تأثير ظروف العمل الطبيعية في المصنع على سلوكهن .

وخلال هذه التجارب ، ركز الباحثون على عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثرأ على الاتساجية .

١ - زيادة الأجور التشجيعية : ففي المجموعة الصغيرة تستطيع المرأة أن ترى بوضوح العلاقة بين خطة الاتساج والأجور ، حيث كان النظام الذي سيعلم بموجبه هو الاتساج الجماعي للمجموعة بحيث يحسب نصيب الفرد من الوحدات المنتجة على أساس متوسط ما أنتجه الخمس أفراد اللاتي يكونون هذه المجموعة ، ومن ثم يحصلن على أجورهن على هذا الأساس ، أي أن كلا منهن تحصل على نفس الدخل . ف عندما تكون المجموعة كبيرة ، فان مثل هذا النظام يكون من الصعب فهمه أو من الصعب قبوله بواسطة أفراد المجموعة .

٢ - نظام الاشراف : فقد رؤى أن يأخذ الاشراف طابعا غير رسمي لا يعتمد على السلطة الرسمية ، وأن يأخذ المشرفون في حسابهم الاعتبارات الانسانية ، وان مثل هذا النمط الاشرافي (Considerate Style) سوف يقلل مخاف الموظفين الى الحد الأدنى . ويزيد من درجة الرضاء بالعمل ومن ثم تزيد الاتساجية .

وفي أحد مراحل التجربة قام الباحث بتغيير نظام الأجور فقط .

وبوجه خاص ، فقد وضعوا نظام للدفع التشجيعي على أساس اتساج المجموعة ، يختلف عن ذلك الذي يسرى في المصنع بوجه عام . والنتيجة كانت ارتفاع في الانتاجية بنسبة ١٢٪ . بعد ذلك قام الباحث بتكوين مجموعة جديدة من خمس عاملات وضمن في غرفة الاختبار ، وطبق عليهن نظام الدفع الذي يسرى في المصنع بشكل عام ، ولكن تم تغيير نمط الاشراف الي ذلك الذي يأخذ الاتجاه غير الرسمي والعوامل والعلاقات السلوكية والانسانية في الاعتبار وبما يسمح للعاملات أن يتخذن بأقسهن عددا من القرارات التي تتعلق بتنظيم عملهن وعدد أوقات الراحة ومدتها . الخ . والنتيجة أن ارتفعت الانتاجية الى ١٦٪ .

وبناء على هذه النتائج ، فإن الباحثون يشتركون - جزئيا - مع « فردريك تيلور » بأن الأجور أو الدخل المادي عنصر هام ، على أساس أن تغيير نظام الدفع أدى الى ارتفاع في الانتاجية بنسبة ١٢٪ . ولكنهم يرون أن المنهج السلوكي أو الانساني ربما يكون أكثر أهمية حيث أن تأثيره أدى الى زيادة (١٦٪) تزيد عن الزيادة الأولى . وبالتالي فقد استنتج الباحث أن أي تغيير على مستوى المنظمة ، مثل اتباع النمط الانساني في الاشراف ، أو نظام دفع تشجيعي جديد ، سوف يؤثر على درجة الرضاء بالعمل وعلى الانتاجية لدى العاملين ، وعندما يشعر الموظفون أن التغيير الجديد ، مثل نظام دفع جديد ، يهدف الى الحصول على انتاجية أكثر مقابل دفع أقل نسبيا ، فإن الانتاجية لن تزيد . ولكن عندما يشعرون باهتمام الادارة الحقيقي بالعوامل الانسانية والاجتماعية وسعادتهم في العمل ، فإن رد الفعل سيكون ايجابيا مع التغيير وسوف يرفعون من معدل اتساجهم .

غرفة الملاحظة : The Observation-Room Study

في المرحلة الأخيرة من « دراسة هاوثورن » ، ركز الباحثون اهتمامهم على التركيب الاجتماعي لمجموعة العمل . ولاكمال هذه الدراسة ، فقد وضعوا أحد الملاحظين في غرفة تجربة بها ٢٣ عاملا . وكانت مهمته أن يلاحظ سلوك العاملين ، وفي نفس الوقت يسجل اتساجهم .

وقد كانت بعض النتائج الرئيسية (١٣) :

١ - لوحظ أن العاملين حددوا لأنفسهم معدل إنتاجية يقل عن المعدل الذي يمكنهم بالفعل أن يحققوه .

٢ - لوحظت اختلافات واضحة في الإنتاجية بين المجموعات الفرعية .
٣ - مارس العمال فيما بينهم نوعا من الرقابة أو الالتزام الاجتماعي المتشدد لضمان عدم تخطي أحدهم المعدلات الأقل التي حددوها لأنفسهم . وقد أخذت هذه الرقابة والالتزام عددا من الأشكال ، منها السخرية أو التهمك ، والاهانة ، والتبذؤ الخ ، بل أحيانا الضرب أو الاعتداء . ومن ثم أجبار العامل الذي لا يستجيب لهذه المعدلات المنخفضة من الإنتاج .

٤ - وضعت المجموعة لنفسها أفكارا أو شعارات معينة تحكم أسلوب عملهم . ومن هذه الأفكار أن العامل لا يجب أن يعمل كثيرا جدا ، وفي الوقت نفسه لا يجب أن يعمل قليلا جدا ، وأن العامل لا يجب أن ينقل أى معلومات الى الإدارة من شأنها أن تضر أى زميل آخر .

ومن ثم ، فإن أهم النتائج التي نخلص بها من الدراسة السابقة أن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل - أو في أى وحدة - تؤثر في اتجاهات هذه المجموعة وأفرادها ، والتي بالتالي تؤثر على معدلات ومستويات إنتاج الأفراد . إن هذا التنظيم غير الرسمي لا يستجيب ولا يتفق مع التنظيم الرسمي أو توصيف وتحديد العمل طبقا للأسلوب البيروقراطي والذي يفترض أن ذلك الأسلوب أو ذلك التحديد هو الطريق الى زيادة الإنتاجية واحكامها .

نظريتي X,y

وفي نهاية هذا الجزء عن تطور مدارس الإدارة وخاصة ما يتعلق بمدرسة العلاقات الانسانية والمدخل السلوكي ، نعرض لتلك النظريتين الذي وضع فيهما « دوجلاس ماكجريجور » تصوره عن الإدارة التقليدية والذي عبر عنه بنظرية X ، وتصوره عن الإدارة السلوكية والذي عبر عنه بنظرية Y (١٣) .

وقد أشار ماكجريجور الى أن نظرية X تمثل الأسلوب التقليدي

في الإدارة ، ألا وهو أسلوب الإدارة التسلطية ، وتقوم بشكل عام على أربعة فروض أساسية فيما يتعلق بالفرد ككائن بشري وبادارته :

١ - ان الانسان العادى يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد الفرصة الى ذلك .

٢ - انه يجب دفع واجبار أغلب الأفراد على العمل ، ومراقبتهم رقابة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم الى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف .

٣ - انه يقاوم التغيير أساسا ، وان أى تغيير يعتبر عبئا عليه .

٤ - ان الانسان العادى يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين ، وأن يحدد له ما هو مطلوب منه أن ينفذه ، فهو يحاول أن يتجنب تحمل المسؤولية . ولأن لديه طموحا محدودا فهو يتطلع فقط الى اشباع حاجات الأمان أولا وقبل كل شئ .

ومما سبق نستطيع أن نستخلص أن ادارة مثل هؤلاء الأفراد تكمن في تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها لهؤلاء الأفراد واعطائهم تعليمات عمل واضحة ومفصلة ودون تحميلهم لاية مسؤولية اللهم الا في قيامه بالتقيد لما حدد له ، ثم الرقابة المباشرة الدقيقة والتهديد بالعقاب ، اذ أن كل ما يرغب العامل أن توفر له الادارة والأمان الكافى .

وقد لاقت نظرية « اكس »قبولا واسعا النطاق ، ومورست على نطاق عالمي فيما عدا بعض الاستثناءات الى أن ظهرت حركة العلاقات الانسانية لتحل محل افتراضات تلك النظرية . وقد بينت « دراسات هاوثورن » التى أشرنا اليها أن المغالاة في تجاهل أو تبسيط أهمية السلوك الانسانى والجماعى أمر غير جائز . ومن ثم لم تستطع مبادئ الادارة العلمية وممارستها الاستمرار في المحافظة على اقتراحات نظرية « اكس » دون غيرها . وبالتالي ونتيجة لجهود وقائج أبحاث مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية تطور الفكر الادارى في ادارة جهود الأفراد والتعامل معهم . وقد لخص « ماكجويجور » مضمون هذا التفكير الجديد في نظرية أطلق عليها « نظرية Y » تقوم على الافتراضات الرئيسية التالية :

١ - ان الانسان العادى فى الظروف العادية يقبل على تحمل المسئولية بل يسعى اليها ، ومن ثم يسعى الى أن يكون له دور وأن يعمل عملاً ذو معنى .

٢ - يعتبر بذل الجهد العضلى والذهنى فى العمل شىء طبيعى جداً كاللعب والراحة .

٣ - ان الرقابة الخارجية اللصيقة والمتشددة ، والتهديد بالعقاب لا يشكلون الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف . فالانسان يمكن أن يمارس كلامه من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى لتحقيق الأهداف التى التزم بها .

٤ - ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل ومن وجود نظام سليم للثابة والمكافآت يرتبط بمدى تحقيق هذه الأهداف .

ولنا على ما تقدم - وبصفة مبدئية - تعليقان ، الأول ، انه فى ضوء تحليلنا لتطور المدخل السلوكى واكتمال مدخل النظم وظهور المدخل أو المنهج المواقفى واستمرار جهود الباحثين ، أن نظرية ٧ والافتراضات والمبادئ التى بدأت بها مدرسة العلاقات الانسانية لم تكن متكاملة ولم تعطى الاهتمام الكافى لعدد من الجوانب والأمور السلوكية والاختلافات بين المواقف والأفراد . ومن ثم استمرت الجهود لوضع تصوراً أو نموذجاً حديثاً متكامللاً لإدارة الموارد البشرية يمتد عبر المدخل التقليدى ومدخل العلاقات الانسانية ويحاول أن يسد النقص فى الجوانب التى أهملتها النظرية التقليدية ولم تعتنى بها مدرسة العلاقات الانسانية - بل ونظرية ٧ - بشكل كاف كالاتمام بشكل كبير بالتحليل المنظم للسلوك الانسانى فى التنظيم والدور الذى يلعبه الاشراف أو القيادة ، وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية ، وسلوك وديناميكية الجماعات ، والدراسات الخاصة بالشخصية الانسانية وتحليل وإدراك الجوانب النفسية ، والاهتمام بالنظريات وطرق التدخل والتغيير الحديث لتعليم وتطوير السلوك وتنمية الجماعات والمنظمات . ومن ثم أيضاً يمكننا اعتبار أن مدخل العلاقات الانسانية كان نقطة البداية لدراسة السلوك داخل المنظمات . وقد انعكس ما تقدم على ظهور بعض المناهج والأساليب والأفكار الحديثة أو المعاصرة فى إدارة الموارد البشرية وفى مجالات كمجالات الدافعية والحفز والاتصالات والقيادة

وسلوك المجموعات والتنظيم والتخطيط والرقابة ، تلك النواحي التي سيهتم بها هذا الكتاب عند تعرضه تفصيلا لهذه الموضوعات .

والتعليق الثاني ، ان ظهور المدخل أو « المنهج الواقعي » جاء ليوفق بين نظرية X ونظرية Y ، أو بين الادارة التقليدية والادارة الانسانية أو السلوكية ، وأن تشخيص الموقف داخل المنظمة وطبيعة الأفراد هو الذي يحدد الأسلوب الإداري الفعال . وفي رأينا أيضا أن هذا المنهج هو أحد التعبيرات عن الجهود التي استمرت والتي أشرنا إليها عليه لمحاولة الوصول الى نموذج متكامل لادارة الموارد البشرية .

وسوف نعرض فيما يلي لثلاثة وظائف هامة في العملية الادارية والتي ترتبط بشكل مباشر بالعمليات السلوكية والعلاقات الانسانية في ادارة وتوجيه الأعمال والأفراد وأن مدرسة ومبادئ العلاقات الانسانية قد أثرت بوضوح في هذه الوظائف الهامة ، وهي :

القيادة .

الاتصال .

سلوك المجموعات .

الفصل الثالث

القيادة

- طبيعة وظيفة القيادة ومفهومها
- نظريات القيادة والعلاقات الإنسانية
- العوامل الأخرى التي تؤثر على القيادة

يصعب على المشروع أن يعمل بفاعلية ما لم تتوافر لديه القيادات الفعالة القادرة على تحديد الأهداف التي يسعى المشروع الى تحقيقها الى جانب انهم يطورون نظم التخطيط والرقابة التي توجه وتراقب مصير المنظمة وهم يضعون الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع أعمال المشروع ، وأخيرا فان القيادات تلعب دورا هاما في اثارة دافعية الأفراد لانجاز الأعمال المحددة .

وعلى هذا فان القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها .

يظهر مما سبق أن هناك أهمية بالغة لدراسة موضوع القيادة . كذلك تظهر أهمية اعداد تخطيط تفسي للقيادة بغرض تفهم أنشطة المديرين وتحديد الفروق الجوهرية بين المديرين وغير المديرين . لذلك يتناول الموضوع النواحي التالية :

أولا : تصور لمضون القيادة وطبيعتها والأدوار الادارية التي يلعبها القادة .

ثانيا : نظريات القيادة ... نقد ... تحليل .

ثالثا : العوامل الأخرى التي تؤثر على القيادة ولم تتناولها تلك النظريات السابقة .

طبيعة وظيفة القيادة ومضمونها

تصور لمضون القيادة :

تشمل العمليات القيادية الناجحة على عوامل متعددة يصعب قياس الكثير منها بل يصعب في بعض الأحيان التعرف على بعضها . ومن المهم أن نتذكر أن مجرد شغل وظيفة ادارية لا يعنى أن الشخص قائدا . ومن المهم في هذا المجال أن نحدد التصورات التي يضعها المدير عن سلوكه مرؤوسيه ؟ وما هي العلاقة بين هذه التصورات وبين نمط السلطة الذي

يستخدمه المدير ؟ .. وأخيرا فإن تصورنا للقيادة يبحث الفكرة التي تقول أن القيادة ليست دورا مفردا بل مجموعة أدوار يقوم بها المديرون في حياة المنظمة .

طبيعة القيادات :

لم يهتم الباحثين بدراسة القيادة حتى سنة ١٩٣٠ تقريبا حيث كان الباحثون ينظرون الى المدير باعتباره قائد ولم يكن المدير بحاجة الى تدريب رسمي على الاطلاق في ميدان القيادة على أساس افتراض أن الرؤوسين يطيعون أوامر المدير تلقائيا . وقد أيد هذه الأفكار ماكس وبر (١٩٤٧) (١٤) الذي كان يرى أن المدير يستمد السلطة من الوظيفة وأن السلطة عبارة عن القدرة على اصدار الأوامر التي يجب أن تنفذ بواسطة الرؤوسين .

وفي سنة ١٩٣٨ قدم « تشيستربارنارد » تعريفا للقيادة على أنها « قدرة الرئيس على أن يؤثر على سلوك الرؤوسين ويقنعهم بأن يسيروا على منهج معين في العمل » وحاليا ينظر معظم المديرون الى القيادة على أنها مهارة يمكن تعلمها لاثارة الرؤوسين لمزيد من الاتاج . وهناك أنماط مختلفة يمكن للمدير استخدامها في محاولة لاثارة دافعية الرؤوسين .

انماط السلطة :

يرى « جون فرنش » و « براترام دافن » أن هناك خمسة أنماط يمكن أن يستخدمها الرئيس لاقتناع الرؤوسين باتباع منهج عمل معين .. ويمكن اظهار هذه الأنماط الخمسة كما يلي :

١ - السلطة الشرعية Legitimate Power

وهي السلطة التي يكتسبها المدير بحكم وضعه في الجهاز التنظيمي للمشروع وهنا يطيع الرؤوس أوامر المدير خوشية العقاب .

٢ - سلطة المكافآت Reward Power

وهي عبارة عن قدرة المدير على تقرير مكافآت « كالتريقات وزيادة المرتبات » لآغراء الرؤوسين على انجاز الأعمال المحددة .

٢ - سلطة الخبراء Expert power

وهي عبارة عن السلطة التي يستمدّها المدير نتيجة وجود الخبرات الفنية المرتفعة لديه فمثلاً قد يطيع المهندسون مديرهم لمعرفتهم أنه أكثر منهم كفاءة فنية .

٤ - سلطة المرجع Referent Power

هي السلطة التي يكتسبها المدير إذا استطاع أن يجعل المرؤوسين يتفاعلون معه ويحبونه ويحترمونه .

٥ - سلطة قسرية Coercive Power

قد يجبر القائد المرؤوسين على اتباع منهاج للعمل محددًا لهم فإذا لم يذعنوا فإنه سوف يقع بهم العقاب .
وبالطبع يستطيع القائد أن يستخدم أنماطا عديدة من السلطة من وقت واحد . فقد يتبع المهندسون أوامر رئيسهم لأنه أكثر منهم كفاءة أو لأنه يكافئهم على عملهم الجاد . ومن هنا تتفاعل سلطة الخبراء وسلطة المكافآت .

نظرية X ونظرية Y والقيادة :

اقترح « دوجلاس ماك جريجر » نظريتين متضادتين سماها نظرية X ونظرية Y . ويطلق عليهما النظرية التقليدية (X) والنظرية الحديثة (Y) . وتقوم كل من هاتين النظريتين على عدد من الافتراضات المتباينة والتي نلخصها في الجدول التالي رقم (١) .

افتراضات النظرية الحديثة Y	افتراضات النظرية التقليدية X
* أن بذل الجهود البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي كاللعب والراحة .	* يشعر الإنسان العادي بكرهية كاشنة للعمل ويحاول تجنبه ما استطاع الى ذلك سبيلا .
* يمارس الفرد التوجيه الذاتي حتى يتمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية .	* لا بد أن يجبر العامل ويوجه ويهدد بالعقاب لاجباره على اداء الاعمال المطلوبة .
* يميل الفرد العادي الى تحميل المسؤولية وغالبا ما يبحث عنها .	* يفضل الفرد العادي ان يتم توجيهه ويرغب في تجنب المسؤولية .
* الفرد العادي له القدرة على الابداع والابتكار .	* الفرد العادي قليل الطموح .

ويرى « ماك جريجر » أن المدير الذي يجد مرؤوسيه يخضعون للنظرية × يجب أن يستخدم نمط السلطة القسرى والسلطة الشرعية .

أما المدير الذي يجد مرؤوسيه يخضعون للنظرية γ فيجب أن يستخدم نمط سلطات المكافآت والخبراء والمرجع .

الأدوار الإدارية :

يؤدى المديرون أدوارا متعددة في المشروع . وقد قسم « متزبرج » (١٥) هذه الأدوار الى ثلاثة أنواع رئيسية :

١ - الأدوار الشخصية .

٢ - الدور الاعلامى .

٣ - الدور القرارى .

ثم يقسم « منتز برج » هذه الأنماط الثلاثة الكبرى الى أدوار عشرة متميزة كما ظهر في الشكل التالى (رقم ٤) .

١ - الأدوار الشخصية : Interpersonat Roles

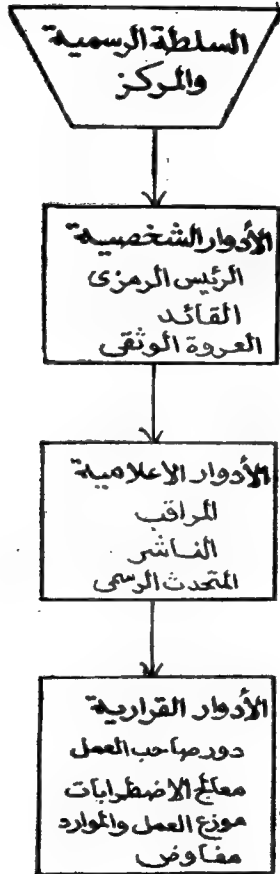
تشير الأدوار الشخصية الى العلاقة بين المدير والآخرين داخل المنظمة وخارجها . وفي داخل هذه المجموعة يلعب المدير ثلاثة أدوار رئيسية متميزة هي :

(أ) الرئيس الرمزى

(ب) القائد .

(ج) العروة الوثقى .

(أ) الرئيس الرمزى Figurehead : يكون المدير في هذه الحالة رمزا للمنظمة وبالتالي يقوم المدير بإلقاء الخطب التى تناصر مركز المنظمة فى المجالات المختلفة . كذلك يتولى المدير الدفاع عن



(شكل رقم ٤)
الأدوار الادارية للقائد

وجهاً نظر المشروع اذا ما هوجم المشروع عن طريق وسائل الاعلام المختلفة .. ويلاحظ مما سبق أنه اذا ما ارتفعت مكانة المدير في المنشأة فانه يقضى وقتاً أطول في الأنشطة التي تجعل منه رئيساً رمزياً .

(ب) القائد Leader : من المهم أن يعمل المدير على تنشيط سلوك الرؤوسين وتوجيهه الى تحقيق الأهداف التنظيمية . وهو بذلك يؤدي دور القائد . ومن المهم أن يقوم المدير في كل المستويات التنظيمية بهذا الدور القيادي بدرجة عالية من الفعالية . وقد اهتم الباحثون والنظريون بهذا الدور أكثر من غيره واعتبروه دوراً جوهرياً لنجاح المنظمة لأنه يؤثر على أداء كل موظف ، وان علاقة المدير المباشرة كقائد بمؤسسيه هي محور وظيفته القيادية اذا أراد أن يؤثر على مؤسسيه وعلى تعاونهم واستجابتهم واقناعهم باتباع توجيهاته .

(ج) العروة الوثقى Liaison (الاتصال - الارتباط - الاتصال المتبادل) : ... في هذه الحالة يطور علاقات أفقية مع أنداده وأمثاله في الأجزاء الأخرى من المنظمة أو خارجها حتى يحقق أهدافه . وتظهر أهمية هذا الاتصال في أنها تمد المدير بمصادر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية المختلفة .

٢ - الأدوار الاعلامية : Informational Roles

يتولى المدير المهام الاعلامية للمشروع عن طريق استقبال ونقل الرسائل الاعلامية من وإلى المشروع .. وهنا نجد أن المدير يلعب ثلاثة أدوار أساسية هي :

(أ) مراقب .

(ب) ناشر .

(ج) متحدث رسمي .

(أ) المراقب ... يبدأ المدير في قراءة التقارير وحضور الاجتماعات وخصص المطبوعات الخاصة بالعمل حتى يحصل على المعلومات التي تمكنه من فهم ما يدور في المنظمة .. ومن خلال اتصال المدير بالآخرين فانه ينفق على التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمشروع والتي يمكن أن يكون لها تأثير حيوي على فاعلية وأداء المشروع .

(ب) فاشر ... يبدأ المدير في هذه الحالة بإرسال المعلومات المطلوبة الى المسؤولين وفي نفس الوقت يستقبل المعلومات اللازمة لتخطيط الأنشطة الادارية المختلفة .

(ج) متحدث رسمي ... يحتاج المشروع الى نقل المعلومات الى الأفراد الآخرين خارج المشروع ويتولى المدير هذه المهمة حيث ينقل المدير الى الأعضاء الآخرين خارج المشروع المعلومات عن الأنشطة والسياسات المختلفة . ويحتفظ المديرون الكبار لأنفسهم هذا الدور لأن دورهم كرؤساء رمزين يجعلهم الوسيلة المنطقية لبث الاعلام الى الجمهور .

٢ - الأدوار القرارية : Decisional Roles

يقوم المدير بأربعة أدوار قرارية في المنظمة ، وهي :

(أ) صاحب العمل ومديره .

(ب) معالج الاضطرابات .

(ج) موزع للموارد .

(د) مفاوض .

(أ) المدير صاحب العمل ... ويعنى « منتزيج » بذلك أن المدير يجب أن يبادر بالتغيير بالبحث في المنظمة ويبتها الخارجية عن منتجات جديدة وبرامج وفرص تؤكد النجاح المستمر للمؤسسة . وبطبيعة الحال يقوم كبار المديرون بهذا الدور . ولا يعنى هذا أن بقية المديرون لا يمارسون هذا الدور حيث نجد أن مدير الاتاج مثلاً يحاول تطوير وسائل خفض النفقات ، كذلك يبحث مدير البحوث عن بعض المنتجات الجديدة التى يمكن بها تدعيم المجموعة السلعية للشركة .

(ب) المدير كمعالج للاضطرابات ... يقوم المدير من خلال هذا الدور بتصفية الخلافات التى قد تنشأ بين وحدة وأخرى في التنظيم . وبالإضافة الى ذلك فإن المدير يستجيب لأى اضطراب يحدث خارج المشروع فمثلاً إذا قرر أحد الموردين تقليل كمية المواد الخام الذى يوردها للمشروع فيقوم المدير في هذه الحالة بدراسة البدائل المتاحة للحصول على نفس المادة الخام بما يضمن استمرار الاتاج .

(ج) المدير كموزع للموارد ... يتولى المدير في هذه المرحلة ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية للمشروع على الحاجات المختلفة لهذا المشروع .. ويراعى المدير عند تقسيم الموارد على ادارات المشروع المختلفة أن يحقق أقل قدر ممكن من الخلافات حيث أن قلة الموارد قد تؤدي الى تصارع الادارات المختلفة في الحصول على الجزء الأكبر من هذه الموارد .

(د) المدير كمفاوض ... يعتبر المدير في هذه الوظيفة حلقة اتصال بين المشروع والهيئات الخارجية التي لها مصالح مشتركة مع المشروع .. فمثلا قد يمثل المدير المشروع عند مناقشة الحكومة لمشروع تشغيل النساء ويقوم هنا بدور المفاوض الذي يناقش الظروف التي تقرها الدولة وهو بذلك يحاول التوصل الى أفضل شروط للتشغيل والتي لا تضر بمصالح المنشأة .. ومن ناحية أخرى نجد المدير في هذه الحالة قادر على الزام المشروع بمناهج العمل التي توصل اليها .

نظريات القيادة

يتضح من العرض السابق للقيادة أن المدير يؤثر بدرجة كبيرة على الأنشطة المختلفة للمشروع عن طريق اثارة دافعية العمل نحو تحقيق أهداف المشروع ، كذلك وجدنا أن المدير يقوم بتوزيع الموارد الخاصة بالمشروع على الأنشطة المختلفة وأخيرا وجدنا أن المدير هو حلقة الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة والذي ينقل الى المشروع التغييرات التي تحدث في هذه البيئة وفي نفس الوقت فإنه ينقل للبيئة المحيطة وجهة نظر المشروع في مختلف القضايا التي تهم المجتمع .

وفي هذا المجال يهنا أن تعرض لأهم نظريات القيادة التي ظهرت والتي تهدف عموما الى تحقيق ما يلي :

(أ) التوفيق بين نتائج البحوث المتضاربة .

(ب) إبراز عوامل القيادة الجوهرية التي لا بد على المدير الأخذ بها .

وسوف تعرض في هذا الجزء لدراسة نظريات القيادة التالية :

أولاً - نظريات السمات •

ثانياً - النظريات السلوكية :

١ - دراسات جامعة أوهايو •

٢ - دراسات جامعة ميتشجان •

ثالثاً - النظريات الواقعية :

١ - نظرية فيدلر •

٢ - نظرية هاوس •

أولاً - نظرية السمات :

تعتبر هذه النظرية من أولى النظريات التي حاولت تحديد الصفات التي تميز القائد عن غيره من الأشخاص العاديين ، وتقوم هذه النظرية على أساس الافتراض القائل بأن القائد يختلف تماما عن الأشخاص العاديين من حيث السمات الشخصية كالذكاء والمثابرة والطموح • ومن سوء الحظ فإن البحث في هذا الميدان كان يميل الى الغموض والتضارب حتى لم يستطيع الكتاب في هذه النظرية التوصل الى صفات متفق عليها يمكن أن تتوافر في القائد الناجح •

وبالرغم من صعوبة قياس السمات الشخصية بدقة فقد توصل « جيزيللي » (١٩٧١) (١٦) الى « قائمة وصفية ذاتية » قصيرة نجحت في قياس سمات الأفراد •• وقد استطاع جيزيللي من خلال هذه القائمة تحديد أهم سمات المديرين الناجحين بالمقارنة بالمديرين الفاشلين على أنها القدرة الاشرافية ثم مباشرة الرغبة في الانجاز الوظيفي •• ثم مجموعة السمات الأخرى كالذكاء وتحقيق الذات والحزم •

ويماب على هذه النظرية انها لم تأخذ في الحسبان عامل الموقف أو البيئة التي تحدث فيه القيادة • فمثلا لا يمكن أن نحزم بأن قائد السجن الناجح سوف يكون مديرا ناجحا أيضا لو كالة اعلانية •

ثانيا - النظريات السلوكية :

ونشير في هذا الصدد الى دراستي جامعة ولاية أوهايو ، وجامعة ميتشيجان .

١ - دراسة جامعة ولاية أوهايو :

بدأت الولايات المتحدة في دراسة مفهوم القيادة بعد أن دخلت الحرب العالمية في سنة ١٩٤١ حيث لم تكن أمريكا مستعدة لهذه المعركة نظرا لعدم قدرتها على تحويل اقتصادها من اقتصاد مدني الى اقتصاد حربي بالإضافة الى أن أمريكا لم يكن لديها العدد الكافي من القادة المتربين القادرين على مواجهة التغير . ولقد أدت الأسباب السابقة الى زيادة الاهتمام بدراسة مفهوم القيادة مما دفع جامعة أوهايو الى اجراء دراسات مستفيضة للقيادة ..

وقد اعتمدت دراسة جامعة أوهايو (١٧) على اعداد قائمة استقصاء توجه الى المديرين . وتشمل هذه القائمة حوالي ١٨٠٠ بند في عدد من الوظائف .. تركز هذه القائمة على سلوك القادة . ولقد تمكن علماء جامعة أوهايو من تحديد نمطين أو بعدين رئيسيين للقيادة هما :

(أ) القيادة التي تركز على العمل Task Orientation

(ب) القيادة التي تركز على الأفراد People Orientation

النمط الأول من القيادة هو القائد الذي يحاول تحقيق أهداف المشروع من خلال التركيز على النواحي الوظيفية وذلك عن طريق تحديد المهام الواجب القيام بها للعامل مع الالتزام بتنفيذ اللوائح الخاصة بالمشروع وبالتالي يقوم المدير بتحديد الاجراءات التي يتبعونها موضحا توقعاته منهم ووضع جداول لتنفيذ هذه الأعمال .

أما النمط الثاني من القيادة فيشير الى النمط الذي يهيء بيئة مساندة لرؤوسه بأن يكون ودودا رحب الصدر يهتم بمصلحة المجموعة الشخصية ويأخذ في اعتباره دائما مشاعر الناس وظروفهم Consideration

ولقد أوضحت الأبحاث الأولى على هذين البعدين أنه :

(أ) كلما زاد تقدير الرئيس لمرؤوسيه كلما قل احتياجه للاستعانة بمن يحل محل المتخلفين منهم عن العمل وكلما انخفضت نسبة غيابهم عن العمل .

(ب) كلما زادت عملية التوجيه والارشاد في العمل كلما ارتفع أداء العاملين .

وتعتبر هذه النتائج منطقية وخاصة في ضوء نظريات الدافعية - التي عرضنا لها في الفصل الثامن - ومع ذلك فقد ظهرت بعض التناقضات بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات فمثلا في بعض الحالات ترتفع نسبة غياب العمال عن العمل نتيجة زيادة تقدير المدير لهم مما يدفع المدير الى الاستعانة بمن يحل محل المتخلفين منهم .

ونفس الحال فانه بالرغم من زيادة عملية التوجيه والارشاد في كل ما يتعلق بانجاز العمل فقد ظهر أحيانا النقص في أداء العمل .

٢ - دراسة جامعة ميتشجان :

في نفس الوقت الذي كانت تجري فيه بحوث جامعة أوهايو تقريبا كانت جامعة ميتشجان (١٨) تجري سلسلة من الدراسات التي تهدف الى تحديد نمط سلوك القائد الذي يؤدي الى زيادة أداء المجموعة العاملة وتحقيق درجة عالية من الرضا . . ولقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك نمطين متميزين للقيادة هما :

(أ) أسلوب القيادة المركز أو الموجه حول العمل ، والذي يتركز في استخدام الاشراف الشديد والسلطة الشرعية والتعسفية وتنفيذ الجداول وتقويم أداء العمل . ويشبه هذا الأسلوب الى حد كبير الأسلوب الأول الذي تم تحديده بواسطة دراسات جامعة أوهايو .

(ب) أسلوب القيادة المركز أو الموجه نحو الأفراد ، ويؤكد هذا الأسلوب على أهمية تفويض المسؤولية والاهتمام بصالح العاملين وحاجاتهم وتقديمهم ونموهم الشخصي . . ويشبه هذا أسلوب الى حد كبير الأسلوب الثاني لدراسات جامعة أوهايو .

وقد قام العلماء السلوكيون في ميتشجان بعدد من الدراسات التي شملت ٥٠٠ موظف كتابي كانوا يعملون في أربعة أقسام كبيرة بمؤسسة ضخمة وذلك بهدف تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة وبين الفاعلية في الأداء . وقد خضعت الأقسام الأربعة لبرنامجين تجريبيين لمدة سنة . وقد خصص كل من البرنامجين عشوائيا لقسم مرتفع الانتاج تاريخيا وقسم منخفض الانتاج تاريخيا .

وفي البداية اشترك الموجهون في برنامج تدريبي مدته ستة أسابيع وقد قيست انتاجية العاملين أسبوعيا كما قيست اتجاهات العاملين قبل الدراسة وبعدها .

وفي قسمين من الأقسام الأربعة جرت محاولة أثناء البرنامج التدريبي الاشرافي لجعل المشرفين أكثر مجاملة (أى التركيز حول العامل) وفي القسمين الآخرين ركز البرنامج التدريبي الاشرافي على استخدام القواعد والاجراءات والاشراف الشديد على المرؤوسين (أى السلوك المتمركز حول العمل) .

وقد كشفت نتائج الدراسة أن الانتاج قد زاد في كلا من النظامين . فالمجموعة المركزة حول العمل سجلت زيادة قدرها ٢٥٪ بينما سجلت المجموعة الأخرى (المركزة على العامل) زيادة قدرها ٢٠٪ . وقد قدمت تبريرات مختلفة لهذه الزيادات في كل مجموعة . ففي المجموعة المركزة حول العمل اعتقد الباحثون أن الضغط المباشر والاشراف الشديد على يد الموجهين أدى الى زيادة الانتاج ، وفي المجموعة الثانية اعتقد الباحثون أن تخفيض حجم العمالة بتقليل نسبة الكتب وتطوير اجراءات العمل قد أدى الى تسير العمل بدرجة عالية من الكفاءة . ولقد اتضح أن هذه المجموعات أكثر تماسكا في تفاعلاتها الأمر الذي قد يكون ذا تأثير ايجابي على الانتاجية .

ومع ذلك فإن نتائج العلاقات السلوكية كانت مختلفة بعض الشيء ففي المجموعة المركزة حول العامل زاد الرضا وانخفض الشغب والغياب . أما في الأقسام المركزة حول العمل فقد انخفض الرضا وزاد الشغب والغياب .

ويلاحظ مما سبق أن أهم النتائج التي توصلوا اليها من هذه الدراسة هي أن فاعلية أسلوب القيادة يجب ألا يتم تحديدها بمقاييس

الاتاجية بل يجب أن يشمل مقاييس أخرى ترتبط بالفرد ، كالرضا مثلا .
ولقد تعرضت هذه النظرية الى العديد من الانتقادات والتي تركزت
معظمها على أن هناك من الدلائل العلمية ما يدل على أن أسلوب القيادة
أو سلوكهم يتغير من موقف الى آخر . فمثلا قد يظهر القائد الأسلوب
المركز حول العامل في الظروف العادية . أما في الظروف الغير عادية
فقد يتبع المدير الأسلوب المركز حول العمل خاصة في الحالات التي يلجأ
فيها المشروع الى الوفاء باحتياجات ضرورية طارئة .

تلخيص النظريات السلوكية :

يكشف نقد المخل السلوكي للقيادة عن أوجه الشبه والنتائج .
ونعرض بعض هذه النقاط في الجدول التالي (رقم ٢) . والذي يلاحظ
منه ما يلي :

أولا : تعتمد النظريتان على توضيح الموقف القيادي بالأساليب
السلوكية للقائد ، ومن خلال النظريتين ثم التوصل الى اتجاهين فيما يتعلق
بسلوك القائد (الاتجاه نحو العمل - الاتجاه نحو العامل) ويلاحظ أن
اختيار هذين البعدين للقيادة يرجع الى صعوبة فهم سلوك القيادة في حالة
الاعتماد على بعد واحد فقط وأن أكثر من بعدين سوف يزيد من تعقيد
دراسة مفاهيم القيادة .

ثانيا : تم قياس أسلوب القيادة لكل من المدخلين باستخدام
الاستقصاء . وطريقة القياس هذه يمكن ألا تؤدي الى نتائج دقيقة .
ولا يعني هذا أن أسلوب الاستقصاء ضعيف أو ضئيل النفع للباحثين
ولكن المقصود هو أن العلماء السلوكيون لم يتوصلوا الى أفضل
الأساليب التي يمكن استخدامها في البحث (الاستقصاء - الملاحظة -
المقابلات - التجربة العلمية) .

ثالثا : عند محاولة التوصل الى أكفأ أسلوب قيادي أوصت نتائج
البحوث بأن أحسن أسلوب تم التوصل اليه لا يصح للمنظمات الحديثة
ذات الدرجة العالية من التقيدات . . وأنه لكي يكون الأسلوب الإداري
للمدير أكثر فعالية لا بد أن توضع في الاعتبار عوامل أخرى موقية .

المصدر	البعد القيادي	وسيلة القياس	تلخيص النتائج
دراسات جامعة ولاية أوهايو	١ - التركيز نحو التنظيم والعمل ٢ - إعتبار الأفراد ومشاعرهم وظروفهم	عن طريق قائمة الاستقصاء الموجه إلى : ١ - القائد ٢ - المرؤوسين ٣ - الزملاء ٤ - المشرف المباشر	المدخل المعتمد على البحث والذي كان يتخذ أولاً تحديد أكثر أساليب القيادة كفاءة . تبين النتائج أن المخرج بين السلوك القائد القائم على التركيز نحو التنظيم والعمل ، وأيضاً نحو الأفراد ومراعاة شعورهم وظروفهم واحتياجاتهم - هذا المخرج الذي حقق أعلى فاعليه - يعتمد كثيراً على حوامل وعناصر الموقف
دراسات جامعة ميتشيجان	١ - عمر كحول العمل ٢ - عمر كحول العامل	بالاستقصاءات التي ملأ أجاباتها المرؤسون	الأسلوب المركب حول العامل والأسلوب المركب حول العمل يتردى كلاهما إلى زيادة في الانتاجية ومع ذلك فقد نشأ عن السلوك المركب حول العمل توترات وضغوط منخفضة عن رضا أقل وشعب أكثر وغياب أكثر . الأسلوب المركب حول الفرد هو أحسن أساليب القيادة

ثالثاً - النظريات الواقفية :

بدأ هذا المنهج في الدراسة حين اعترف الباحثون بعبوب النظريات السلوكية وعندما حاول الباحثون أيضاً تطوير وتهذيب مداخل جديدة لدراسة القيادة .. وتعتمد هذه النظريات على النتائج التي توصل اليها علماء المدخل السلوكي ونظريات السمات حيث أوصت هذه النظريات بأن أكثر الطرق فاعلية في القيادة هي العملية الحركية والمرونة التي تتلائم مع الموقف المعين .

ومن أهم وظائف المدير في هذه الحالة تشخيص العوامل الكثيرة التي قد تؤثر على فاعلية قيادته . فالتشخيص يتضمن التعرف والفهم لبعض العوامل كالنفروق الفردية وبناء الجماعة والسياسات الوظيفية . والفحص الدقيق للموقف يعتبر عملية حاسمة للقائد الذي يفكر في تطبيق أسلوب معين . فمثلاً اذا كانت مجموعة من المرضيات يعملن في ظروف الاجهاد الشديد لا تقاوذ حياة مريض فان هذه المجموعة تتطلب نمطا من الأسلوب القيادي يختلف عن الأسلوب الذي تتطلبه مجموعة من الكيماويين الباحثين الذين يطلون خصائص عينات الاتاج تحليلاً روتينياً .

وهنا يظهر التساؤل الهام التالي :

ما هي النواحي المختلفة التي يجب على المدير دراستها لتشخيص الموقف ؟

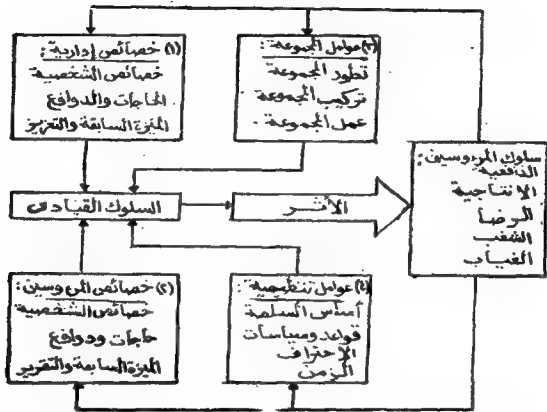
والحقيقة أن هناك أربع مجالات هامة يجب على المدير دراستها لتشخيص الموقف وهذه المجالات هي :

- ١ - الخصائص الادارية .
- ٢ - خصائص الرؤوسين .
- ٣ - تركيب المجموعة وطبيعة العمل .
- ٤ - العوامل التنظيمية .

ويمكن اظهار هذه العوامل في الشكل التوضيحي التالي (رقم ٥)

١ - الخصائص الادارية :

يعتمد سلوك القائد في أى بيئة على قوى الفرد وخصائصه .. وتشمل هذه القوى ما يلي :



شكل رقم ٥ العوامل الواقعية التي تؤثر على السلوك القيادي

(أ) خصائص الشخصية : تتمثل هذه الخصائص في الصفات الموروثة للقائد (الشجاعة - الذكاء - القدرة على اتخاذ القرارات .. الخ) . وتؤثر هذه العوامل في ثقة القائد في قدراته كقائد .

(ب) الحاجات والدوافع : الحاجات والدوافع هي عبارة عن عملية توجيه وتنشيط السلوك نحو تحقيق هدف معين .. وغالباً ما تختلف الحاجات التي تثير دافعية المدير .. ويرجع اختلاف هذه الحاجات الى اختلاف الخصائص الشخصية للمدير وبالتالي قد نجد أن المدير يحتاج الى السلطة والسيطرة لتحقيق أهدافه . فبينما نجد أن هناك مديراً آخر يعتمد على استخدام منهج العلاقات الانسانية من ناحية تفويض السلطة واعطاء الأفراد قدر معقول من المسؤولية حتى يحقق للفرد القدرة على النمو والتقدم في الوظيفة والتي تؤدي الى زيادة درجة رضا الفرد عن الوظيفة وبالتالي يحسن الأداء .

(ج) التجارب السابقة والتعزيز : تؤثر التجارب السابقة والتعزيز على أسلوب المدير القائد .. ففي بعض الأحيان نجد أن المدير يفضل اتباع أسلوب الاشراف والرقابة القريبة ويعتمد على إصدار الأوامر الى

المستويات الإدارية الأقل ، وهو يعتمد في تنفيذ هذه الأوامر على السلطة الممنوحة له والقدرة على توقيع العقاب .

وفي بعض الأحيان نجد أن المدير يعتمد على تفويض السلطة لمؤوسيه واتاحة الفرصة لهم للاشتراك في اتخاذ القرارات .

ويلاحظ أن اتباع المدير لأحد الأسلوبين السابقين يتأثر بالخبرة الشخصية للمدير . فالمدبر الذي نشأ في ظل رئيس يتبع الأسلوب الأول (التركيز على العمل Task Oriente) قد يؤمن أن هذا الأسلوب هو السلوك الوحيد الذي يمكن اتباعه مع المؤوسين في كل المواقف .

٢ - عوامل خاصة بالمؤوسين :

قبل أن يقرر أسلوبا سلوكيا معيناً يجب أن ينظر بعين الاعتبار الى الخصائص الفردية والأنماط السلوكية للمؤوسين . فالمؤوسون كالمدير لهم عوامل داخلية تؤثر على سلوكهم وتشمل هذه العوامل ما يلي :

(أ) خصائص الشخصية : قد يكون للشخصية أثر على الطريقة التي يستجيب بها المؤوس لمحاولات النفوذ التي يمارسها القائد . ومن ناحية أخرى قد لا يقبل المؤوس محاولات النفوذ التي يمارسها القائد خاصة اذا كان القائد يتوفر لديه درجة عالية من الثقة بالنفس في حين يتبع القائد أسلوب التركيز على العمل task Orientation وكذلك يجب أن يحدد المدير أثر ذكاء المؤوس على الأسلوب الواجب اتباعه من حيث الاشراف والرقابة والسلطة .

(ب) الحاجات والدوافع : بنفس الطريقة التي تؤثر بها الحاجات والدوافع على سلوك القائد ، فانها تؤثر على المؤوسين . حيث قد تملئ هذه الحاجات والدوافع على المؤوس الطريقة التي يستجيب بها العامل لمحاولات النفوذ التي يمارسها القائد . فمثلاً قد يقبل المؤوسين الذين تسيطر عليهم حاجات من مستوى أدنى قائداً يركز على العمل . أما أسلوب القيادة الذي يتجه نحو العامل فقد يكون أكثر فاعلية مع المؤوسين أسلوب القيادة الذي يتجه نحو العامل فقد يكون أكثر فاعلية مع المؤوسين الذين تسيطر عليهم حاجات من مستوى أعلى (تحقيق الذات - الاحترام - النمو ...) .

(ج) الخبرة السابقة والتعزيز : قد تؤثر خبرة وتجارب الرؤوسين وأساليب تعزيزهم السابقة على عملية القيادة ، فمثلا قد تكون هناك مجموعة من البائعين في مكتب اقليمي لشركة كيماوية كبيرة قد تكيفوا تماما مع أسلوب مدير المبيعات المجامل الذي يتجه نحو العامل . فلو حدث بعد فترة ما أن استبدل هذا المدير بمدير آخر أكثر جمودا أو ديكتاتوري يتجه نحو العمل فقد تنشأ مشكلات ناتجة عن عدم تكيف العاملين على الأسلوب الجديد للمدير .

٣ - عوامل خاصة بالمجموعة :

١- تؤثر المجموعات تأثيرا واضحا في المنظمات . وقد تكون خصائص المجموعة المميزة ذات أثر له دلالاته على قدرة المدير على قيادة الأعضاء . . ويحتاج المدير عند تفهم أثر المجموعات على القيادة الى معرفة النواحي التالية :

(أ) مرحلة تطور المجموعات : حيث يؤثر مستوى تطور المجموعة على فاعلية الأسلوب القيادي المتبع .

فمثلا قد لا يجدي سلوك القائد تفعا مع الجماعات اذا كان هذا السلوك يأتي في المرحلة التي تمتد فيها المجموعات بعملية حل المشاكل الداخلية والتي تكثر فيها الحلول المتصارعة بين أعضاء المجموعة .

(ب) تركيب المجموعات : يؤثر تركيب المجموعات على الأسلوب القيادي المتبع . فبينما نجد أن استخدام السلطة والقهر يصلح مع الجماعات غير المتماسكة ، نجد أن هذا الأسلوب لا يصلح مع الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك . وب نفس الطريقة يحتاج المدير الى تحديد الأساليب التي يمكن استخدامها لتغيير معايير المجموعة من معايير مضادة لأهداف المشروع الى معايير تقترب أو تتفق مع أهداف المشروع .

(ج) عمل المجموعات : ان طبيعة العمل لها أثر هام على نجاح أي نشاط للمدير . فمثلا قد تحتاج المجموعات التي تعمل أعمالا تتسم بالتعقيد والتجديد المستمر الى نمط من القيادة يختلف تماما عما تحتاجه مجموعة تقوم بأعمال روتينية .

٤ - عوامل تنظيمية :

بالرغم من أهمية هذه العوامل الا أنها أقل وضوحا من العوامل

الأخرى • وتعلق هذه العوامل بنمط المنظمة المستخدم في تحقيق الأهداف • وأهم هذه العوامل ما يلي :

(أ) أساس السلطة : يؤثر وضوح قواعد السلطة المستخدمة على عملية القيادة • وبالتالي يجب تحديد نوع السلطة الممنوحة للمدير هل هي سلطة شرعية أو سلطة مكافآت أم هي سلطة تصفية وسلطة الخبراء والمرجع أم أنها تتكون من أنواع أصغر ؟ • وعلى ذلك فإن غياب القواعد التي تنظم السلطة قد تؤدي الى عدم قدرة القائد على التأثير في المرءوسين •

(ب) اللوائح والاجراءات : تختلف المنظمات في الطريقة التي تستخدم بها اللوائح والسياسات والاجراءات اللازمة لتوجيه عمل الموظفين • وقد وضعت كثير من المنظمات نظاما شاملا للسياسات المتبعة في المشروع مثل الكتيبات واجراءات العمل المقنن • وهذه تؤثر على تحديد نمط السلوك القيادي المطلوب •

(ج) الاحتراف : ان الفئات المحترفة المدربة تدريبا عاليا كالممرضات والعلماء والمدرسين قد يعتمدون على خلفيتهم التعليمية أو خبراتهم في توجيه عملهم أكثر مما يعتمدون على القائد ، مما يحد من قدرة القائد على التأثير عليهم ولذلك يفضل أن يكون في مثل هذه الأحوال على درجة عالية من التخصص •

يلاحظ مما سبق أن النظرية الواقعية تبدأ بتحديد العوامل المختلفة التي يجب على المدير تفهمها لتشخيص الموقف المحيط به والتي تساعد في اختيار السلوك الإداري المناسب • ومن أهم هذه العوامل الخصائص الادارية وخصائص المرؤوسين وتركيب المجموعة وطبيعة العمل بالاضافة الى العوامل التنظيمية المؤثرة •

وهنا عند هذا الحد أن تعرف على أهم النظريات الواقعية التي ظهرت لتفسير النتائج المتناقضة التي توصلت اليها الدراسات السلوكية

للقيادة . ولعل أهم هذه النظريات هما نظرتي « فيدلر » الواقعية ونظرية « هاوس » وهذا ما سوف تعرض إليه بشيء من التفصيل .

النظرية الواقعية عند « فيدلر » :

بدأ « فيدلر » (١٩) دراسته عن القيادة بأعداد استقصاء موجه الى القادة طلب منهم فيه تحديد الرؤوسين الذين يتمتعون بأقل درجة من التفضيل ، وأولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفضيل . وانطلاقاً من هذه البيانات المجمعة وضع « فيدلر » مقياساً لمعرفة الصفات التي يتصف بها الرؤوسين غير المفضلين لدى القائد . . . ولقد كان فيدلر يعتقد في الأصل أنه يقيس السمات الشخصية للرئيس ومع ذلك فإن ما يظهر من نتائج أبحاثه الجديدة يوحي بأنه كان يقيس أساساً درجة تكيف الرؤوس وتقبله لعمله وتقديره له . فمثلاً القائد الذي لا يذم أقل الرؤوسين تفضيلاً في نظره يوصف بأنه قائد يركز على العاملين *People-Orient* لتحقيق الأهداف أما القائد الذي يشير الى الرؤوسين بعبارات عدم الاستحسان فغالباً ما يكون نمطه القيادي يميل الى التركيز على العمل *task-Orient* بغض النظر عن مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه .

وحيث أن « فيدلر » لم يستخدم غير مقياس واحد فان القائد بناءً على هذا المقياس اما أن يكون متجهاً نحو العمل أو متجهاً نحو الأفراد ولكن ليس كلاهما في وقت واحد .

وبدأ فيدلر بعد ذلك في التوسع في تحليلاته (٢٠) وانصب اهتمامه في هذه المرحلة على تحديد ثلاث عوامل واقعية تؤثر على النمط القيادي المستخدم هي :

- (أ) علاقة القائد بالمرؤوس وهي درجة قبول المرؤوسين لقائدهم .
- (ب) طبيعة العمل وهي عبارة عن درجة تحديد واجبات المرؤوسين .
- (ج) السلطة الوظيفية وتعبر عن مدى السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وضعه في المنظمة .

F. Fiedler, «A Theory of Leadership Effectiveness», Mc Graw Hill, N. Y., 1967 (١٩)

F. Fiedler, «Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness : A Review of Empirical Findings», *Psychological Bulletin* 76, 1971. (٢٠)

يمكن أن يحقق نفس الدرجة من النجاح في ثلاث مواقف إذا اتبع أسلوب التركيز على العامل ويمكن اظهار هذه المواقف من خلال الشكل (رقم ٦) .

ومن الشكل التوضيحي السابق يمكن التوصل الى أن أسلوب القيادة المركز على العمل أكثر فاعلية وكفاءة من أسلوب القيادة التي تركز على العامل في الحالات المتطرفة ، وهي التي يكون الموقف فيها اما محددا تماما بحيث لا يقبل أى شك أو غموض أو حينما يكون الموقف غير محدد على وجه الاطلاق بحيث يقبل كل شك ويحمل احساسا بالغموض وعدم الوضوح .

وعلى ذلك يجب على القائد اتباع أسلوب التركيز على العمل في المواقف التي تتضمن مثلاً كوارث طبيعية مثل حدوث فيضان أو حريق . . ففي مثل هذه الحالة غير المحددة تماما وغير واضحة المعالم والأبعاد للكثيرين ، وتكون العلاقة بين القائد وتابعيه ضعيفة نسبياً ، فالمسئولية غير محددة وسلطة القائد ضعيفة ذلك لأن قليلا جدا من الأفراد هم الذين يعرفون ماذا يفعلون وليس هناك أى شخص معين بطريقة رسمية يمكن أن يتولى القيادة ، وأيضا نجد أن الفرد الذي يتولى القيادة في هذه الحالة لا يعرف مرؤوسيه عن قرب ، وفي مثل هذه الظروف فإن القائد الذي يتبع أسلوب التركيز على العمل يستطيع انجاز الكثير من الأمور . أما اذا كان القائد يتبع أسلوب التركيز على العامل فمن المحتمل أن لا يستطيع معالجة الموقف الى أن يستفحل الموقف .

وهناك نوع مشابه لنمط القيادة السابقة تتطلبه بعض المواقف التي تتمتع بدرجة عالية من التأكد من جميع المتغيرات التي تؤثر فيها . وعلى سبيل المثال فالعمال العاديون غالباً ما يريدون أن يعرفوا على وجه التحديد العمل المطلوب منهم انجازه حتى يكون عملهم ومستوى أدائهم على درجة عالية من الدقة والتنظيم . فهنا أيضاً يفضل أسلوب التركيز على العمل .

ويفضل اتباع التركيز على العامل مثلاً في الحالات التي يستطيع القائد فيها زيادة رواتب مرؤوسيه . وبالتالي تكون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه علاقة قوية مما يصلح معه هذا الأسلوب .

ويصلح أسلوب التركيز على العامل في الحالات التالية :

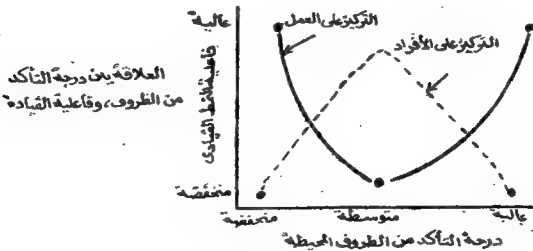
- (أ) عندما تكون العلاقات بين القائد ومرؤوسيه علاقة طيبة .
- (ب) عندما يكون العمل غير خاضع لتنظيم وتخطيط محدد مسبقا .
- (ج) عندما تكون السلطة المصاحبة للموظفة ضعيفة .

ويلاحظ من الدراسة السابقة أن أسلوب القيادة الفعال متوقف على العوامل الواقعية المحيطة بالقائد ولذلك فقد أطلق عليها « نظرية العوامل الواقعية » .

ولعل من أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية « فيدلر » الواقعية :
(أ) عدم وجود دلائل علمية تشير الى صحة ما جاء بالنظرية خاصة بعد فشل الباحثين في محاولة اثبات نتائج هذه النظرية .

(ب) من المحتمل أن يتبع القائد أكثر من نمط قيادي (تركيز على العمل - تركيز على العامل) في نفس الوقت .

وبجانب أن هذه الانتقادات تعتبر مقبولة ، فإن هذه النظرية أيضا تعتبر من النظريات التي تؤخذ في الحسبان وذلك لأن « فيدلر » أدخل عنصر الموقف أو بيئة المشروع في القيادة (انظر الشكل رقم ٢٦) .
وعموما فإن فيدلر يقوم الآن بتقييم شامل لنظريته من جديد في ضوء ما وجه اليه من نقد .



شكل رقم ٧

نظرية تحديد المسار نحو الهدف (هاوس) Path-Goal Theory

قام « روبرت هاوس » (١) بأعداد نظرية تجمع بين دراسات أوهايو وبين نظرية فيدلر في القيادة . وقد ساهم هاوس في حل بعض المشاكل التي اكتشفها الباحثون في هاتين النظريتين عن طريق ادخال بعض العناصر الجديدة . وتعتبر نظرية « هاوس » من النظريات الحديثة حيث أن النظرية لم تكنفى بتحليل أسلوب القيادة فحسب بل درست أثر ذلك في تحفيز ودفع المرؤوسين .

ويستخدم هاوس نظرية التوقع لكي يفحص دوافع العاملين . فطبقا لهذه النظرية « التوقع » يكون لدى الفرد دافع على الاتاج اذا أدرك أن الجهد المبذول هو الطريق الذي يؤدي الى تحقيق اشباع حاجاته الى جانب حصوله على مكافآت مجزية ومرغوب فيها .

وعلى ذلك يرى هاوس أن فاعلية أسلوب القيادة المتمركز حول العمل أو المتمركز حول العامل يتوقف على درجة كل أسلوب في زيادة ادراك المرؤوس أن جهده المبذول ينتج عنه أداء ناجح وأنه مقابل هذا سيحصل على مكافآت مرغوبة ومجزية - أى أن فاعلية أسلوب القيادة انما يتوقف على درجة التأثير في تحفيز العاملين . ويرى « هاوس » أن هناك كثيرا من المواقف لم يحدث فيها أسلوب القيادة تأثيرا هاما على تحفيز العاملين .

ثم يبدأ « هاوس » بعد ذلك في التركيز على المواقف أو بيئة المشروع - مثل فيدلر - ويظهر من نتائج دراسته أن الأفراد لا يحبون العمل في موقف تكون فيه مهمتهم غامضة بدرجة كبيرة ، أى لا يعرفون فيه ماذا عليهم أن يفعلوا بالضبط - والاستثناء الرئيسى لهذه القاعدة العامة هم المحترفون الذين يتسمون بأنهم يفضلون تحديد عملهم بأنفسهم أى أنهم يفضلون العمل الذى تحيطه درجة عالية من الغموض وعدم الوضوح . ويخرج هاوس من هذه الدراسة الى أن أسلوب التركيز على العمل في القيادة سيكون فعالا في بيئة المنظمة حيث العمل غامضا تماما وحيث سيسعى العاملون الى طلب التوجيه والارشاد كلما كان ذلك ضروريا من وجهة نظر المرؤوسين ، وبشكل عام يتضح أن القيادة المتمركزة حول العمل حين تقلل من غموض المهمة تزيد بالمثل من ادراك العاملين

من أن بإمكانهم أن ينجحوا وأن يكافأوا على جهودهم ، فهم يعرفون الآن ما عليهم أن ينجزوه .

وفي ناحية أخرى من دراسة هاوس ، فانه يعالج الرضا عن العمل كجزء هام من بيئة المنظمة حيث يرى أنه اذا كان العاملون في حالة رضا عن العمل فان القائد يتمكن من تغيير توقعاتهم وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع يحقق من أهداف المشروع - كذلك يستطيع القائد أن يوضح الحالات التي يمكن لهم من خلالها تحقيق مكافآت مرغوبة فيها .

ويقول « هاوس » أن لبعض الأساليب الخاصة في القيادة نتائج غير مباشرة . وبما أن أسلوب التركيز على العامل من الممكن أن يزيد من الرضا عن العمل وذلك على المدى القريب فاننا نجد بالتالي أن هناك احتمال زيادة أداء العامل على المدى البعيد حيث أن العامل غالباً ما يرفض ترك العمل اذا أحس أن هذا العمل يحقق له درجة عالية من الرضا وبالتالي ينعكس هذا على أدائه وكفاءته .

ويتعرض هاوس لنقطة هامة في نظريات القيادة حينما يذكر أنه يمكن التوفيق بين أسلوب القيادة (التركيز على العمل - التركيز على العامل) وأن هذا التوفيق من شأنه تحسين أداء العاملين وتنمية روح الجماعة في نفس الوقت .

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن نظرية « هاوس » تركز على النواحي التالية :

١ - أن « هاوس » استطاع الجمع بين نظرية القيادة ونظرية الدافعية عندما توصل الى أنه لا يمكن تقييم أسلوب القيادة دون أن تأخذ في الاعتبار درجة تحفيز المرؤوسين .

٢ - أن فاعلية أي أسلوب في القيادة مرتبطة بآثره على عاملين موقفين هما درجة غموض العمل المطلوب القيام به ودرجة الرضا عن العمل .

٣ - لا يستطيع القائد في كثير من الحالات أن يؤثر بشكل ملحوظ على مستوى أداء العامل أو على روح الجماعة . فمثلاً ليس باستطاعة القائد التأثير على أداء العمال الكتابيين اذا كان العمل الواجب تنفيذه يتميز بدرجة عالية من الوضوح والتحديد .

٤ - يمكن للقائد أن يؤثر على روح الجماعة (بدرجة الرضا) وبالتالي على أداء العامل ، أى أن القائد يمكن أن يتبع كل من أسلوب التركيز على العامل والتركيز على العمل .

عوامل أخرى تؤثر في القيادة

الى جانب أسلوبى التركيز على الأفراد والتركيز على العمل ، هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤثر في مجال القيادة . وبعض هذه العوامل مرتبطة بصفات القائد ، وبعضها مرتبط بصفات المرؤوسين ، كما أن هناك عوامل أخرى تتأثر بالموقف .. ويمكن تحديد هذه العوامل كما يلي :

١ - تأثير المرؤوسين .

٢ - الآثار قصيرة المدى في مقابل الآثار بعيدة المدى .

٣ - الشخصية .

٤ - القيادة المحلية والقيادة المالية .

تأثير المرؤوسين :

ذكرنا من قبل أن هدف القيادة هو التأثير على سلوك المرؤوسين ، الا أنه من الممكن أن يؤثر سلوك المرؤوسين على أسلوب القائد الذى يستخدمه . وفي إحدى الدراسات التجريبية (٣) لتحديد أثر مستوى كفاءة الموظفين الإداريين على أسلوب القائد .. طلب الباحثون من بعض الموظفين الكتابيين أن يؤدوا عملهم بكفاءة وطلبوا من البعض الآخر أن يرتكبوا الكثير من الأخطاء .. وفى نفس الوقت لم يقم الباحثون بإخبار القائد بهذه التعليمات . ومع مرور الوقت أصبح القادة المكلفون بالإشراف على مجموعة المرؤوسين غير الأكفاء يركزون أسلوبهم على العمل وعدم المجاملة . أما القادة الذين يشرفون على المجموعة التى تتمتع بكفاءة عالية فلقد استمروا فى التركيز على أسلوب التركيز على العامل والعلاقات الانسانية .. وأهم ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة

٣. Lowin, and J. Craig «The Influence of level of Performance (٢٢) on Managerial Style» Organizational Behavior and Human Performance 3, 1968.

أن سلوك المرءوس يمكن أن يؤثر على الأسلوب الذي يتبعه القائد .
كذلك يظهر أنه لو أراد القائد أن يتبع أسلوب التركيز على العامل فانه
سوف يميل الى تغيير هذا الأسلوب اذا ما أحس بعدم تمتع المرؤوسين
بالكفاية المطلوبة في الأداء .

الانار قصيرة الاجل مقابل الانار بعيدة المدى :

قامت « نانسي موريس » و « افريت رايمر » في عام ١٩٥٥ باجراء
دراسة ميدانية في القيادة لمدة عام بين العاملين الكتائين في احدى
مؤسسات التأمين (٣) . وقد تم تقسيم العمال الى مجموعتين الأولى
تخضع الى ادارة اتوقراطية (الرئيس لا يسمح للمرءوسين أن يشتركوا
في القرارات المتصلة اتصالا مباشرا بأعمالهم) والمجموعة الثانية تخضع
الى قيادة ديموقراطية (الرئيس يسمح للمرءوسين بالمشاركة في اتخاذ
القرار) . واستمرت هذه التجربة لمدة عام وفي نهايته لاحظ الباحثان
أن معدل الغياب ومعدل دوران العمالة مرتفعة في المجموعة التي تتبع
نظام القيادة الاتوقراطية ، ويرجع ذلك الى عدم الشعور بالرضا عن
الوظيفة . وفي نفس الوقت لاحظ الباحثان أن نسبة الانتاج في كلا
المجموعتين قد زادت بمرور الوقت الا انها كانت بنسبة أعلى في المجموعة
الأوتوقراطية عنها في المجموعة الديمقراطية . والحقيقة أن هذه النتائج
كانت تبدو محيرة لأنها كانت توحي بأن القيادة الاتوقراطية تخلق مستوى
انتاج عال عن ذلك الذي تحققة القيادة الديمقراطية بالرغم من المواقف
السلبية التي تحققةا المجموعة التي تخضع للقيادة الاتوقراطية مثل عدم
الرضا عن العمل .

وفي محاولة لتفسير هذا التناقض أوضح ليكرت (١٩٦٧) (٣٤)
أن عامل الوقت هو العامل المؤثر في هذه الحالة حيث أن القيادة
الأوتوقراطية من الممكن أن ينتج عنها زيادة قصيرة المدى فقط في
الانتاجية ، ويرجع ذلك الى شعور العاملين بالتهديد والخوف . ومع ذلك
فهناك احتمال لنقص الانتاج على المدى الطويل ، ويرجع ذلك لأن هناك
الكثير من العاملين ذوي الكفاءة العالية سوف يتركون العمل ويحصلون

N. Morse and E. Reimer, «The Experimental Change of a Major Organization Variable», Journal of Abnormal and social Psychology 52, 1956.

R. Likert, The Human Organization, op. cit

على عمل في مكان آخر أو من الممكن أن يقل انتاجهم بسبب عدم الرضا . ولكي يتم اختبار هذه النظرية قام باحثوا جامعة ميتشجان بدراسة استغرقت ١٥ عاما على المشاركة في الادارة في أحد المصانع . ولم يزد الانتاج فورا بعد أن أدخل الباحثون المشاركة في الادارة الا أن نسبة الانتاج بدأت ترتفع تدريجيا بعد العام الأول واستمرت هكذا على مدى الخمسة عشر عاما . وأكد باحثو ميتشجان هذه النتائج في دراسة أجريت في مؤسسة جنرال موتورز بعد ادخال الادارة بالمشاركة حيث تزايد الانتاج مع مرور الوقت .

وتوحي هاتان الدراستان ايجاباً قوياً وواضحاً بأن المشاركة في القيادة لن ينتج عنها زيادة انتاج في المدى القصير . . ومع هذا سوف تحدث الزيادة في المدى الطويل ذلك لأن العاملين الأكفاء سوف يميلون الى البقاء مع المنظمة ، أما العاملين الأقل كفاءة فسيكون لديهم الحافز لأن يزيدوا من كفاءتهم .

الشخصية :

في بعض الأحيان نجد أن السبب في نجاح القباطد هو وجود تقبل بين شخصيته وشخصية مرؤوسيه . ولقد قام « مولن » (٢٥) يبحث هذا التوافق بين شخصيات القادة وشخصيات مرؤوسهم في دراسة لثلاث مديري مبيعات في شركة تأمين كبرى . وقد كانت هذه المكاتب الثلاث متفوقة بشكل مستمر في الاداء والمبيعات الا أن شخصية العاملين كانت مختلفة تماما . وباستخدام أحد المقاييس النفسية وجد « مولن » أن هناك واحدا من المديرين يميل الى الأوتوقراطية وأن الآخر يميل الى الديمقراطية أما الثالث فيجمع بين العنصرين .

وعندما فحص « مولن » شخصيات المرؤوسين باستخدام الاختبار النفسي الذي استخدم لدراسة مديري المكاتب وجد أن مرؤوسى المدير الديمقراطى مستقلين بشكل واضح ومن ثم كانوا يعملون بكل كفاءة مع المدير الذى يتيح لهم أن يحددوا عملهم بأنفسهم .

أما مرؤوسى المدير الأوتوقراطى فكانوا يميلون الى الاعتماد على

الآخرين بشكل كبير ولهذا كانوا يستجيبون تماما لكل ما يمليه عليهم قائدهم . وأخيرا فان رؤوسى المدير الذى يجمع بين الأوتوقراطية والديمقراطية كانوا يحتاجون الى بعض التوجيه وفى نفس الوقت الى شيء من الاستقلال أيضا . ولذلك فان احتياجاتهم كانت تتوافق مع الأسلوب الإدارى الذى يجمع بين كلا من الأوتوقراطية والمشاركة .

القيادة المحلية والقيادة العالمية :

لا شك أن الوضع الاقتصادى لرواد القادة ، والمدارس التى تعلموا فيها وأنماط العمل التى عملوا فيها تؤثر على نمط القيادة الذى يمكن أن يتبعه أحد المديرين . وفى أواخر الأربعينات قام علماء الاجتماع بجامعة كولومبيا تحت اشراف روبرت بيرتون بدراسة خلفيات القادة فى بلد صغيرة . وحين طلب الباحثون من الأعضاء المكونين لمجتمع البلدة أن يعرفوا قادتهم ظهرت بالتدريج صورتان رئيسيتان وهما « المحلى » و « اعلمى » .

وكان القادة المحليون فى العادة أعضاء فى مجتمع البلدة منذ مولدهم وفوق هذا كانت لهم سمات اقليمية أكثر مما نجد لدى القادة العالميين فهم مثلا يقرأون الجرائد العالمية فقط ويولون اهتماماتهم أساسا للشئون الاجتماعية الى جانب أنهم يميلون الى العمل داخل المجتمع .

أما القادة العالميون فكانوا يميلون الى العمل خارج المجتمع فضلا عن أنهم عادة ما يكون مولدهم ونشأتهم فى جزء آخر من البلد . وهؤلاء القادة كانوا أيضا يقرأون العديد من المجلات والجرائد ذات النظرة القومية والدولية . وفى الوقت الذى كانوا يهتمون فيه بشئون المجتمع ويشتركون اشتراكا فعليا فيها كانوا يشتركون فى العديد من الأنشطة خارج بلدتهم .

وفى هذا المجال تمت دراستين هامتين هما :

(أ) دراسة جولدنر .

(ب) بحث كارلسون .

(١) دراسة جولدنر :

تؤكد دراسات « جولدنر » (٣) أن المشروعات غالبا ما يتم ادارتها

عن طريق نوعي القادة المحلي والعالمي . وأكد جولدنر أن هذين النمطين يُؤديان وظيفتين مختلفتين في المنظمة . وقد بينت دراسته عن الحياة الجامعية أن هناك نوعين من الأساتذة يميلون الى أن يظهرُوا كقادة للحرم الجامعي أولهما القوائد المحلي والذي له خدمة طويلة كأستاذ جامعي وهو عادة محاضر ممتاز لا يهتم النشر أو أى شهره قومية - والقوائد المحلي غالبا ما يظهر تقديرًا كبيرًا للطلبة ولزملائه من أعضاء هيئة التدريس في الكلية . هو يمضى وقتًا كبيرًا في مساعدتهم .

أما القائد العالمي فيوجه نشاطه الى البحث والنشر وهو يهتم جدا بشهرته الشخصية وسمعته في بلده وهو بالأساس يتجه نحو التركيز على العمل في حد ذاته . أى أنه سيتعامل مع الطلبة وأعضاء الكلية بهدف انجاز أهداف محددة .

(ب) دراسة كارلسون :

قام « كارلسون » (٢٧) بدراسة مجموعة من المشرفين في المدارس . وقد اكتشف أن مشرفي المدارس في بعض الأحيان يميلون الى أن يصبحوا « عالمين » عن طريق ما يلي :

- * يخدمون كمشرفين في أماكن أخرى كثيرة .
 - * غيروا عملهم وأماكنهم الجغرافية مرات عديدة أثناء عملهم .
 - * كونوا لأنفسهم سمعة قومية بسبب عملهم .
- وهناك مدارس في أحياء أخرى كان يرأسها قادة يعتبروا « محليون » للأسباب الآتية :

- * قد تمت ترقيةهم داخل نفس التنظيم .
 - * لم يغيروا عملهم أو أماكنهم أثناء عملهم .
 - * لم يتمتعوا بشهرة على المستوى القومي .
- ويذكر كارلسون أن اختيار أحد هذه الأنماط يتوقف على الرغبة في أحداث التغيير . فإذا شعر أعضاء هيئة التدريس أن ادارتهم في حاجة الى التغيير والتجديد كانوا يمينون قائدا عالميا .

ويوضح « كارلسون » أيضا أن القائد العالمى غالبا ما يعين قائدا محليا كمساعد له وه وتصرف يعتبر منطقيا لأنه يسمح للقائد العالمى أن يركز على العمل والأهداف واحداث التغييرات اللازمة فى المنظمة . فى حين يمكن للقائد المحلى أن يهتم بالاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين داخل المنظمة وذلك أثناء ادخال التعديلات والتجديدات الجوهرية على النظام الكلى .

وتتفق النتائج التى توصل اليها « روبرت بالز » (٢٨) والتى ركزت على دراسة الجماعات الصغيرة التى لم تعرف أعضاؤها من قبل على بعضهم البعض .. وأظهرت دراسات « بالز » أن هناك نمطين من القادة غالبا ما يظهر فى نفس الوقت ، أولهما يتبع أسلوب التركيز على العمل والآخر يتبع أسلوب التركيز على العامل . ويوجه القائد الذى يتبع أسلوب التركيز على العمل نشاط المجموعة أما الآخر يحاول أن ينى تماسك المجموعة التى يعمل معها ، وكذلك يحاول ارضاء الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية لأعضاء الجماعة .

ولا يستطيع طبقا لهذا المفهوم أن يقوه فرد واحد بكل من دورى القيادة . ومن ثم فإن الشخص المتبع أسلوب التركيز على العمل والاتاجية يصبح هو القائد الرسمى بينما يصبح القائد المتبع أسلوب التركيز على العاملين والعلاقات الانسانية القائد غير الرسمى .

الفصل الرابع

الاتصال

- ماهية الاتصال واطاره
- مستويات الاتصال
- عوائق الاتصال وطرق تحسينه
- استخدام الحاسب الالكتروني

ماهية الاتصال واطاره

يحتل الاتصال أهمية كبرى في المجال التنظيمي . وينبع ذلك من اهتمام الإدارة بوصول توجيهاتها ورسائلها وتعليماتها الى العاملين بالتنظيم ، وأيضاً اهتمامها بالاتصالات المنتجة الى أعلى والتي يمكن بها الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة ، بجانب تلك الاتصالات الأفقية بين القيادات وبعضها وبين الأفراد وبعضهم لتحقيق التعاون والتفاهم والتنسيق وتسيير الأعمال . فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالاتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة بالمشروع . وكما سنرى فقد تبين أن المديرين يقضون أكثر من ٦٠٪ من وقتهم في عملية الاتصال ، لذلك فهو من الوظائف الإدارية الرئيسية والتي ترتبط وتؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى وتخدم كل منها ومن ثم تؤثر على فاعلية الإدارة . ومن ناحية أخرى نجد أن لوظيفة الاتصال أثرها الهام وعلاقتها الرئيسية بترشيد عملية اتخاذ القرارات ، يظهر ذلك في ثلاث جوانب : الأول في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

والثاني ، في عملية تطبيق هذه القرارات وتأمين وصولها وتفسيرها بشكل سليم .

والثالث ، في الرقابة عليها ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها بواسطة ارتداد المعلومات .

ومن ثم فعمليات الاتصال هي بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة ، وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة ، بل بين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التلاحم بينها . كما تربط بين مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة وبالتالي تصبح اتخاذ القرارات ميسورة ومبنية على حقائق الموقف .

وفي تناولنا لوظيفة الاتصال سيتم استعراض وظائف والاتصال وأهدافه العامة أو الرئيسية كما نعرض نموذجاً يوضح اطار عملية الاتصال . ثم تناول المستويات التي يتم فيها الاتصال ويدخل في ذلك الاتصالات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد . ثم يتناول المسبات التي تفرض تحقيق فاعلية الاتصال ومن ثم تناول وسائل تحسين

الاتصال • وفي الختام يتم تناول دور الحاسب الالكتروني في توفير المعلومات التي تمثل الأساس في عملية الاتصال •

وظائف الاتصال وأهدافه :

تناول أغلب الكتاب ومن بينهم « سكوت وميتشل » (٣) تحديد ووصف الأغراض الرئيسية للاتصال داخل المنظمات مستخدمين في ذلك ثلاث أبعاد رئيسية هي :

١ - التوجيه نحو الاتصال ومفاهيمه ، وإعطائه الاهتمام الكافي ، وتكييف الظروف الملائمة له •

٢ - الأهداف التي يخدمها الاتصال •

٣ - أهم الجوانب التي ركز عليها الباحثون •

وعن طريق استخدام هذه الأبعاد ، حدد الكاتبان أربعة أغراض أو وظائف للاتصال والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي (رقم ٣) •

الأغراض أو الوظائف	التوجيه والتكيف	الأهداف	أهم جوانب التركيز
١- الانفعالية والعاطفية	المشاعر	زيادة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا - حل الصراع - تقليل التوتر - توضيح الأدوار
٢- الدافعية	التأثير في الأفراد	الإلزام بأهداف المنظمة	القوة - السلطة - نظرية التدعيم والاستثناء - تغيير السلوك - التعلم
٣- المعلومات	التكنولوجيا المستخدمة	توفير المعلومات اللازمة للقرارات	اتخاذ القرارات - تحليل المعلومات - نظرية القرارات
٤- الرقابة	الهيكل	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

(جدول رقم ٢) أغراض الاتصال

وفيما يلي تناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل :

١ - **الانفعالية والعاطفية** Fmotive للاتصال غرضاً أو وظيفة تتعلق بمقابلة الجانب العاطفي أو الانفعالي لدى الأفراد . ويأتي هذا الجانب الانفعالي للاتصال من حقيقة هامة وهي أن شبكات الاتصال تكون من مجموعة من الأفراد الذين يعتبرون التفاعل الاجتماعي أحد احتياجاتهم الرئيسية . ويعتبر الاتصال الرسمي أو غير الرسمي وسيلة أساسية لاشباع هذه الحاجات سواء ما كان بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة . كما أن لاتصال يوفر للعاملين نظاماً يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد . فعلى سبيل المثال فإن شعور أحد العاملين بعدم الرضا عن الأجر الذي يتقاضاه فإن اتصاله بالآخرين يمهده بالحكم على مدى عدالة هذا الشعور .

٢ - **الدافعية** : تعتبر الدافعية الوظيفة الثانية لعملية الاتصال ، وتتعلق بجوانب التحفيز والتوجيه والسيطرة والتقييم لأداء الأفراد في المنظمة .
اذ يعتبر الاتصال عملية أساسية لتحقيق ذلك . فمثلا عمليات القيادة واصدار الأوامر ، وتحفيز الأفراد وحثهم لتحسين السلوك والاداء ، ومراجعة وتقييم الأداء وثابته ، واسناد الوظائف والمهام الى الأفراد ، وعملية توجيه الرؤوسين وتنميتهم ، كل هذه العمليات في جوهرها ما هي الا عملية اتصال بين الرئيس والمرؤوس .

ومن جهة أخرى فان مبادئ نظرية تدعيم وتعزيز الأفراد في الدافعية والتي عرضنا لها في الفصل السابق تقوم أساسا على عملية الاتصال ، فهي تستند على أن الناس يملكون القدرة على تلقى وفهم المعلومات المتعلقة بأشكال السلوك المختلفة والمطلوبة ، وعلى انهم يتصفون بتوافر الشروط التي تتيح تغيير سلوك وزيادة فاعليته . وبشكل عام فان الاتصال يجب أن يعمل على دفع الأفراد الى ما هو مطلوب والأما كان ايجابيا ، ومن ناحية أخرى فان الدافعية وتحقيق أهدافها تعتمد كثيرا على الاتصال وبعض أساليبه .

٣ - **المعلومات** : بالإضافة الى وظيفتي الاتعالية والدافعية فان الاتصال الاتصال له دور هام كوظيفة حيوية لتوفير ونقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . وقد ركزت البحوث التطبيقية حديثا على تطوير أنشطة انسياب المعلومات عن طريق زيادة طاقة ودقة قنوات الاتصال في حمل المعلومات وتوصيلها الى مستويات التنظيم المختلفة .

٤ - **التابعة والرقابة** : ان عملية الاتصال وما توفره أو ما تقوم عليه من تبادل للمعلومات لتساهم بوضوح في عملية الاتصال . كما أن المديرين في مواقعهم يحتاجون الى الاتصال الجيد وخاصة ذو الاتجاهين حتى يستطيعون متابعة الأنشطة التي يشرفون عليها . فكلما وفر لهم التنظيم علاقات راسية وأفقية مبلية كده زادت كفاءتهم في المتابعة . فهناك علاقة وثيقة بين وظيفة الاتصال وبين التصميم التنظيمي الذي تهدف المنظمات من ورائه الى السيطرة والرقابة على أنشطة الأفراد داخل التنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية والمتمثلة في الخرائط التنظيمية ، وكما يوضح كل من (مارش وسيمون) (٣) أن المنظمات تتجه حاليا الى تقنين عملية

اتخاذ القرارات باستخدام البرامج والتي تعتمد في جزء كبير منها على عملية الاتصال ، والتي تهدف الى تحويل القرارات والأنشطة الى الناحية الروتينية من خلال الاتصالات الرسمية . ان كل هذا يوضح دور قنوات الاتصال الرسمية في كونها وسائل هيكلية أساسية للسيطرة والرقابة داخل المنظمة .

نموذج للاتصال :

بعد ما تقدم عن بيان وظائف الاتصال وأهدافه تقدم فيما يلي مثالا لأحد النماذج المقترحة في مجال الاتصال . وقد استند هذا النموذج في أساسه على مبادئ علم النفس الاجتماعي ، ويتناول الاتصال باعتباره عملية « تفاعل رمزي » Symbolic interaction (شكل رقم ٨) .

ويعرض هذا النموذج عملية الاتصال بأنها عملية يتم بها ارسال المعاني من فرد أو مجموعة الى الآخرين ، أو العملية التي تكفل تحويل الفهم . ويتميز هذا النموذج والذي يمثل نظرية « التفاعل الرمزي » بتحقيق التكامل بين وجهة النظر النفسية التي تركز على الفرد ، وبين وجهة النظر الاجتماعية التي تركز على الجماعات والمنظمات .

وكما يوضح (الشكل رقم ٨) فانه اذا رغب شخص (المرسل) في الاتصال بشخص آخر أو أشخاص آخرين (المستقبل) فانه يفترض أن لديه معنى مقصودا . ولا شك أنه لا يستطيع وضع هذا المعنى مباشرة في عقل المستقبل . وبالتالي لا بد وأن يستخدم رموزا معينة من أجل ارسال هذا المعنى . ويقصد بالرمز الشيء المتواجد بين الناس والممكن استخدامه لتبادل الرسائل والتي تعبر عن الجانب الموضوعي أو الملموس من الأفكار والمعاني الشخصية .

ونأخذ الرموز أشكالا متعددة منها :

١ - اللغة ، سواء مكتوبة أو شفهية .

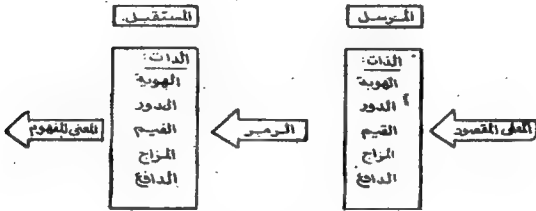
٢ - تعبيرات الوجه وحركات الجسم .

(١) على القارئ ان يدرك اننا في تكرارنا مستقبلا لاصطلاح « الرمز » فاننا نعني به دائما واحدا أو أكثر من هذه الاشكال التي تأخذها الوسيلة أو التعبير عن الرسالة المطلوب نقلها . كما ان اصطلاح « الرسالة » يعني المعلومة أو التأثير أو المعنى المطلوب نقله بصرف النظر عن الوسيلة .

٣ - الملبس ، فشلا يستخدم الزي الموحد لرجال الشرطة كرمز للتعبير عن السلطة .

٤ - النفقات الصوتية ، وتستخدم للتعبير عن الدهشة أو الغضب والضيق أو الخوف بعض النظر عن الألفاظ التي تنطق .

٥ - الارشادات أو الحركات الدينية ، وذلك مثل الصليب أو الهلال حيث يحمل معنى الرسائل التي تعبّر عن الديانة التي يعتنقها الفرد .



(شكل رقم ٨) التفاعل الرمزي

ولكى يتم النجاح الكامل لعملية الاتصال فلا بد وأن يوجد تداخل كلى بين المعنى المقصود والمعنى المفهوم . أى أن المستقبل لا بد وأن ترجم الرموز بطريقة تطابق نفس المعنى المقصود من المرسل . وفي الواقع ، فإن عملية الاتصال داخل المنظمات نادرا ما تكون متكاملة . ويرجع ذلك الى عمليتان :

١ - التعبير الرمزي للمرسل أو كيفية تركيب الشفرة encoding

٢ - التفسير الرمزي للشفرة من جانب المستقبل decoding

وهذان العنصران يمثلان معاً الى تحديد الرسالة التي تم استلامها فصلاً .

ويشير التعبير الرمزي الى العملية التي يترجم بها المرسل أفكاره في مجموعة من الرموز لأرسالها الى المستقبل . وليس سهلاً القيام بهذا

النشاط ، فان ذلك لا يتضمن أو لا يتأثر فقط باعداد وتركيب الرسالة والرموز التي سوف تنقلها ولكن أيضا بالمحيط أو الاطار أو الحالة التي تمت من خلال اعداد وارسال الرسالة . ويطلق علماء النفس على هذا الاطار كلمة الذات « self » والتي تمثل حالة المرسل وتحدد هويته ، ودوره ، في الاتصال وقيمه ، والمزاج الذي تم ارسال الرسالة ، ودوافع الرسالة .

وعليه فان « الذات » تحدد « اطار » الارسال ، مما يعنى امكان قيام نفس المرسل بترجمة نفس الرموز بطرق مختلفة تماما باختلاف الاطار الذى يتم صنعها داخله . كما يعبر « التفسير الرمضى » عن عملية ترجمة المستقبل للرمز بتفسيره الخاص . وهنا أيضا لا يتم ترجمة الرمز فحسب بل يتم أيضا ترجمة « الاطار » الذى تمت فيه عملية الارسال والذي يعبر هنا عن « ذات » المستقبل والذي تتكون أيضا من قيمه ودوره ومزاجه واتجاهاته ودوافعه والتي تؤثر على حل الشفرة ، أى على طريقة تفسيره وفهمه لها .

وخلاصة القول اننا لو نظرنا الى عملية الاتصال كتفاعل رمزى فاننا نصل الى النتائج الآتية :

اولا :

أن عملية التنقيه ذات الاتجاهين يمكن أن تؤدي الى تحريف للاتصال .

ثانيا :

ان هناك ضرورة لتكوين وقبول اطار للاتصال من كلا الطرفين المرسل والمستقبل قبل القيام باجراء الاتصال .

ثالثا :

ان نظرية التفاعل الرمضى تقترح قيام المرسل بأخذ طبيعة وحالة المستقبل فى الحسبان وبمناية كافية . وأن يكون مدركا بقدر استطاعته باتجاهات ودوافع وهوية ومزاج ودور المستقبل عند الاتصال وتكوين الرسالة ، ويجب عليه أن يعي الاطار الذى يتفق مع حالة أو اطار هذا المستقبل .

مستويات الاتصال

الاتصالات على مستوى المنظمة :

تعتمد المنظمات الى حد كبير على الاتصالات التي تربط بين عمل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة . ويوضح « جالبريث » الأهمية الفائقة للاتصال في تميزه للمنظمة بأنها نظام لتهيئة ومعالجة البيانات والمعلومات والتعامل بها ، والذي يعتبر الاتصال بدوره الدعامة الأساسية لتوفيرها . ولقد أثبتت الدراسات صحة الافتراض السابق . فقد قام « هنرش » بتحليل سلوك (٢٣٢) مديرا ومهنا في إحدى منظمات البحوث فوجد أن الأفراد موضع البحث يقضون ٦١٪ من وقتهم في الاتصال . وتزداد عملية الاتصال كلما ارتفع المستوى الفني والتنظيمي للقائمين به .

وتنسب المعلومات داخل المنظمة أفقيا ورأسيا أى بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الأقران Peers وبعض الاتصالات يتم رسميا ولكن بعضها أيضا يتم بطرق غير رسمية . و يسمى ذلك النسيج الغير رسمى من الاتصالات في المنظمة « بشل المكتب » Office Grapevine أو « قنوات حمل الاشاعات » .

تسلسل الاتصالات :

تمثل الاتصالات الأفقية النسبة الغالبة من أشكال الاتصال بين الرؤساء « الأقران » Peers في المستوى الإداري الأدنى . وقد بين « وكزبرج » من خلال دراسة (٣) أجراها على ٤٨ مديرا في المستويات الدنيا أن ٦٧٪ من اتصالاتهم كانت أفقية وأن ٣٣٪ فقط كانت اتصالات رأسية أى بين الرؤساء والمرؤوسين . وتتركز هذه الاتصالات الأفقية بين رؤساء العمال أو الصف الاشرافي الأول على التفاهم ومناقشة الطول المشتركة للمشاكل أو على انسياب وتسيير الأعمال . ويجري المديرون في المستويات الأعلى اتصالاتهم بدرجة أكبر من التنوع ، وإن كان كثير منها لا يرتبط على وجه التحديد بالعمل (٣) . ولكن هذه الطريقة

A. Wickesberg, «Communication Network in the Business Organization Structures», Academy of Management Journal 11, 1968. (٣١)

G. Albaum, «Horizontal Information Flows», Academy of Management Journal 7, 1964. (٣٢)

يستطيع المدير الحصول على معلومات مستمرة عن الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على عمله . وتقل الاتصالات الرأسية أحيانا بسبب الاختلاف في مركز كل من المرسل والمستقبل . ومن ناحية أخرى فكلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير في المنظمة كلما زادت درجة التحريف التي تعترض المعلومات الواصلة اليه . فهناك من الرؤوسين أو معاونين ما لا يتحدثون عن كل شيء في وجود رؤسائهم ومن ثم فإن مثل هؤلاء سوف تقل درجة استجاباتهم وصراحتهم فيما يتعلق بمشاكل العمل والعلاقات التي يواجهونها . ولذلك مثلا يلجأ الكثير من البعث أو المستشارين الى طلب عدم حضور الرؤساء لتلك الجلسات التي يريدون فيها الحصول على بعض أنواع من المعلومات من معاونين أو المرؤوسين حيث تزداد درجة استجاباتهم وصراحتهم في هذه الحالة . وعموما كلما قلت درجة الثقة في الرئيس كلما زادت درجة التحريف (٣) .

ونقطة أخرى وهي ان مقدار الاتصالات ودرجة تدفقها قد تزداد على بعض قنوات الاتصال وخاصة كلما ارتفعنا على الخريطة التنظيمية مما يزيد العبء على هذه القنوات وعلى المراكز الادارية التي تحتويها . وقد يمكن علاج هذه المشكلة عن طريق قيام المدير بتفويض بعض سلطاته ومسئوليته الى معاونيه ، أو أن يجد أسلوبا لتنقية المعلومات قبل أن تصل اليه وبحيث ترفع اليه فقط المعلومات والموضوعات ذات الأهمية . وقد يقوم بهذه المهمة فردا (سكرتير فني ، مدير مكتب ، مساعد) أو جهازا كاملا أو بائشاء « مكتبا للمدير » توزع فيه الاختصاصات على عدد من الفنيين أو المساعدين .

وقد يطلب المدير - في مواقف أخرى - من مرؤوسيه أن يقوموا بتنفيذ كل الأعمال المتعلقة بمشروع معين ويقتصر دوره على الموافقة النهائية . وأيا كانت الطريقة المستخدمة فإن الهدف هو تقليل كمية الاتصال من خلال موقع تنظيمي معين .

الشالية (شبكات نقل الشائعات) The Grapevine

يوجد في أغلب المنظمات نظام غير رسمي لنقل المعلومات يعرف بالشالية أو شبكات نقل الاشاعات ، وهو يعمل مستقلا عن نظام الاتصال

الرسمى • وقد أكلت دراستين أخرتين هذا التنظيم • وقد استخدمت هاتين الدراستين أسلوب زراعة اشاعة في المنظمة وبعد ذلك تم تحرير استمارة استقصاء لسؤال العاملين عن هذه الاشاعة • وبهذه الطريقة تم التعرف على عدد من المسائل مثل عدد الناس الذين وصلت اليهم الاشاعة ودرجة التحريف الذى تم فيها • ومن أهم النتائج التى توصلت اليها هاتين الدراستين أن الشلل يعتمد على التكوين الاتقائى لدرجة كبيرة • أى أن أعضاء الشلة ينتقون بعض المعلومات التى يعتبرون أنها هامة أو مهمهم أو مهمهم تثبيتها وترويجها • وتتميز أيضا هذه الشبكات بالسرعة فلقد وصلت أخبار مفادها أن أحد المديرين رزق بطفل الى ٤٦٪ من العاملين بالمنظمة خلال ثلاث ساعات فقط من بث الاشاعة فى أحد مواقع العمل •

وبالرغم من ذلك فقد وجد أن ١٠٪ فقط من العاملين بالمنظمة قاموا بدور فعال فى عملية نقل المعلومات • أما الغالبية فاتهم يلبون الى تلقي المعلومات ولكنهم لا ينقلونها الى غيرهم • كما أن هناك بعض الأفراد والمجموعات منفصلين عن شبكة الشائعات الى درجة عدم وصول أى شائعة اليهم •

وللاسف الشديد فإن المعلومات التى تتوافر لدى هذه الشبكات تكون صحيحة أحيانا ولكنها تكون غير صحيحة فى أحيان أخرى • وعندما قام « روبرت هيرش » (٣٤) بدراسة ٣٠ بندا من المعلومات التى تم نقلها خلال احدى الشبكات الغير رسمية باحدى المنظمات ، اتضح انه يوجد ١٦ بندا منها ليس له أى أساس من الصحة ، وتسعة بنود صحيحة ، وخمسة بنود تم تحريفها وان كانت صحيحة • وهذا يعنى أنه كلما زاد حجم المعلومات بالشبكة كلما قلت درجة دقتها •

الاتصالات بين الأفراد :

تم عملية الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم سواء عن طريق رسمى أو غير رسمى • وحينما يتصل أحد الأشخاص بأخرين سواء فرد أو مجموعة فانه قد يقابل مجموعة من العقبات التى يمكن أن تمنع أو تشوه

الرسائل التي يصدرها ، لدرجة انه اذا كان أحد الأشخاص لا يجب أو يكره شخصا ، فانه ببساطة لن يستمع اليه مما يعوق عملية الاتصال .
لذلك وجب على المديرين أن يدرسوا ويدركوا عوائق الاتصال بين الأفراد نظرا لأهمية هذا الاتصال .

عوائق الاتصال بين الأفراد :

ولحين التعرض تفصيلا لموضوع عقبات الاتصال بشكل عام ، فاننا نبدأ هذا الجزء عن الاتصالات بين الأفراد بالاشارة الى بعض هذه العقبات في هذا المجال . فقد تؤدي الآراء المسبقة والتصورات الجاهزة لدى الأفراد الى تشويه وتحريف الاتصالات بينهم . كالصورة الموجودة في مخيلة أحد المديرين عن الموظف الذي يجب أن يشغل أحد الوظائف عند مقابلة هذا المدير للمتقدمين لشغل نفس الوظيفة .

كما يؤثر التناقض الادراكي أو تناقض المعرفة Cognitive dissonance على الاتصال بين الأفراد ، فيجد الفرد صعوبة في قبول الحقائق التي تعته دعلى فلسفة أو مفاهيم مناقضة لما يعتقده . كذلك تشكل عملية الاختلاف في الاستقبال بمعاني مختلفة احدى مشاكل الاتصال ، وأذ طبيعة الرموز المستخدمة في عملية الاتصال قد تمثل عقبة في حد ذاتها . فمثلا نجد أن خريجي الجامعة الجدد عندما يتقدمون لشغل وظائف جديدة يرتدون الملابس التي يعتقدون أنها ملائمة (غالباً تكون ملابس محافظة) عند اجراء مقابلات الاختبار للتعين وهم بذلك يهدفون - عن عمد أو غير عمد - الى عدم اعاقه الاتصال لو أنهم ارتدوا ملابس (أو استخدموا رموزاً) يكون من الصعب على المقابل أن يتقبلها . كما أن طبيعة الظروف المادية التي يتم فيها الاتصال يكون لها تأثيرها الكبير (٣٥) . فكلما كان المكان مهيباً والمناخ مريحاً كلما شمر الأفراد بالاسترخاء أو الاستعداد الأكثر الى الاستماع باهتمام . كما أن لعنصر التوقيت أهميته . وعندما يكون الشخص في غير حالته الطبيعية أو منحرف المزاج أو في حالة قسوة غير سليمة لأى سبب من الأسباب فان الرسالة التي ينقلها أو يلقاها سوف يصيبها التشويه . وقس الشيء بالنسبة للشخص المجهد أو الذي قضى في عمله ثمان أو عشر

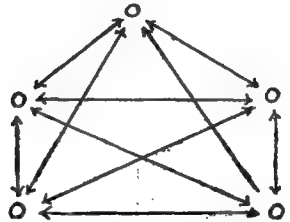
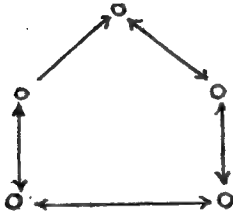
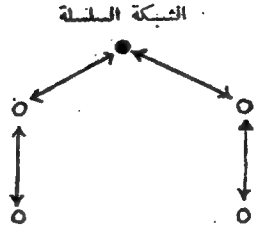
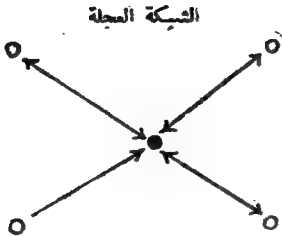
ساعات عمل متواصلة ، ، ، ، ، وهكذا . وعليه فانه يمكن تحسين الاتصال بين الأفراد اذا ما تم زيادة احساس المرسل باحتياجات وقيم وحالة المستقبل .

كما يجب أن يولى كل من المرسل والمستقبل اهتماما تاما لكل المعاني الرمزية التي يربطونها بكلمات أو بحركات معينة . وقد يكون من المفيد في ذلك استخدام الاتصال وجها لوجه حيث يسمح ذلك بالقضاء على أى سوء فهم ناتج وبطريقة فورية . كما يمكن أن يتم ذلك أيضا باستخدام لغة اتصال بسيطة وواضحة . كما يعتبر أيضا تكرار الاتصال احدى الوسائل الهامة لتحسينه غير أنه اذا زادت درجة التكرار فربما أدى ذلك الى أثر عكسي في صورة عدم الاهتمام بقيمة التكرار .

وأخيرا ، انه يمكن تدعيم عملية التكرار عن طريق ارجاع المعلومات الى مصدرها الأصلي ، أو التقارير العكسية ذات الاتجاهين **Two-way Feed Back** حيث يستطيع المستقبل تكرار الرسالة ، مما يسمح للمرسل بالتأكد من استلامه الرسالة بشكل دقيق . وقد أثبتت الدراسات (٣) ان الاتصال ذو الاتجاهين **Two-way Communication** يقلل من درجة التشتت ويزيد من درجة الثقة في صحة التفسيرات ، الأمر الذى لا يتوافر في الاتصال ذو الاتجاه الواحد .

شبكات الاتصال : Communication Networks

ركز الباحثون خلال الثلاثين عاما الماضية على دراسة شبكات الاتصال . ويمكن اعتبار شبكات الاتصال على أنها الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد . وعندما يقوم الباحثون بدراسة احدى الشبكات فانهم يطلبون من أعضائها حل مشكلة معينة عن طريق الاتصال بين بعضهم البعض عن طرق اتصالات غير مفيدة . وغالبا ما تستخدم أربعة أنواع من الشبكات هي : شبكة العجلة ، وشبكة السلسلة ، والشبكة الدائرية ، والشبكة كلمة الترابط كما هو مبين بالشكل التالى رقم (٩) .



الشبكة الدائرية

الشبكة كاملة الترابط

(شكل ٩) أنواع شبكات الاتصال

وفي الشبكة المعجلة يوضع أحد الأعضاء في نقطة المركز ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر مثلاً كل منهم حول عضو المركز مستقلاً عن الآخر . وهذه الشبكة تمثل المركزية الشديدة حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال إلا بعضو المركز فقط .

وفي شبكة السلسلة ، فإن عضوان يأخذان نقطتي النهاية ولا يستطيع أي عضو آخر الاتصال بشكل مباشر إلا مع عضو مجاور له . ويستخدم الأعضاء الذين يقعون في المنتصف كنقاط توصيل للعضو الذي يمثل نقطة المنتصف في السلسلة . ويقوم هذا العضو بالاتصال بالعضوين المجاورين ولكن ليس له الحق في الاتصال المباشر مع عضوي النهايتين .

وبالتالى نجد أن هذه الشبكة أيضا تأخذ بنظام المركزية ولكن بدرجة أقل من الشبكة العجلة .

أما الشبكة الدائرية فهي تميل الى اللامركزية حيث يستطيع أى فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له .

وأخيرا تمثل الشبكة كاملة الترابط اللامركزية الشديدة حيث يستطيع أى عضو الاتصال مباشرة بكل عضو آخر فى المجموعة .

وتشير الدراسات (٣) الى أن الشبكات المركزية لها فاعلية كبيرة فى حل المشاكل الروتينية التى تعتمد على جمع البيانات . ويبدو هذا منطقيا حيث يتمكن العضو فى مركز العجلة أو السلسلة من جمع ومعالجة البيانات التى ينتجها بقية أعضاء المجموعة كما يتمكن من استبعاد الاتصالات التى لا تخدم هذا الغرض . وبالإضافة الى ذلك فإن قيادة الشخص المركزى تكتسب قوة فى هاتين الشبكتين نتيجة لامتلاكه أكبر قدر من التأثير على بقية الأعضاء فى المجموعة . وأخيرا تستطيع المجموعات فى مثل هذه الحالة أن تهيم وتشكل أنماط اتصالات بسرعة كبيرة حيث يعرف كل عضو أن عليه أن يعالج البيانات عن طريق الشخص المركزى .

وتلائم الشبكات اللامركزية - مثل شبكات الاوتباط الكامل والدائرية - بدرجة أكبر إذا واجهت المجموعة مشاكل غير روتينية أو غامضة ، وتعنى امكانية الاتصال المباشر بين كل أعضاء المجموعة ودرجة أكبر من الحرية فى التعبير عن الآراء مما يؤدي الى توليد عدد كبير من الحلول ، وكثير من هذه الحلول يكون خلاقا وجديدا . وترتفع درجة الرضا بين أعضاء المجموعة فى الشبكات اللامركزية أكثر منها فى الشبكات المركزية وهذا يعود أساسا الى السماح للأفراد بالاتصال بالآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم .

شبكات الاتصال فى المنظمات :

لا يمكننا تصميم نتائج هذه البحوث التى أغرقت اليها على المنظمة ككل . نظرا لأن هذه البحوث اقتصرت على أعداد صغيرة داخل الشبكات .

وبالرغم من ذلك فإن المدير يستطيع تطبيق النتائج على سلوك مجموعات العمل الصغيرة داخل المنظمة . فإذا كان العمل محددا لدرجة ضرورة قيام أعضاء المجموعة بأداء العمل بطريقة روتينية ومحددة ، فقد يناسب المدير أن يستخدم شبكة اتصال مركزية . أما إذا كان المدير يشرف على أنشطة مجموعة مسئولة عن عمل غير روتيني فانه في هذه الحالة يعتبر جزءا أو عضوا من شبكة لامركزية . وبينما لا تتواجد كل المكونات لاشكال شبكات الاتصال الرسمية بصفة دائمة في مجموعات العمل الفعلية ، فانه توجد بعض الدلائل على أنها كثيرا ما تتحقق .

الانسياب ذو المرحلتين : Two-Step Flow

وطبقا لهذا النوع من الاتصال يقوم المدين باقتناع رؤوسيه باتمام عمل معين باعتبار ذلك واحدا من أدواته الرئيسية . وبناء على ذلك ، فانه من المهم أن يقوم بتوصيل أوامره ورغباته الى هؤلاء الرؤوسين بطريقة يضمن قبولها . ولقد أوضحت بعض البحوث أن المعلومات تنساب هنا على مرحلتين :

١ - من المتصل الأصلي الى قائد للرأى فى المجموعة .

٢ - من قائد الرأى الى بقية المجموعة .

ومن ثم يستطيع المديرون استخدام هذا الانسياب ذو المرحلتين فى اتصالاتهم مع رؤوسيهم ومع جماعات العمل . وغالبا ما نجد قائدا غير رسميا فى جماعة العمل يؤثر بدرجة كبيرة فى اتجاهات وسلوك بقية الأعضاء . ويستطيع المدير الماهر أن يستقطب القادة الغير رسميين ، ومن ثم فانه يستطيع التأثير على أداء المجموعة من خلال التأثير على أداء هؤلاء القادة .

طبيعة العمل الإدارى :

سبق توضيح أن المديرين يقضون نسبة كبيرة من وقتهم فى الاتصال بالآخرين داخل وخارج المنظمة . وعندما حلل « ميتزبرج » (٢٨) الأنشطة التى تميز العمل الإدارى ، وجد أن الاتصال يمثل أكثر أنشطة المديرين أهمية وتكرارا .

H. Mintzberg, «The Manager's Job: Folklore and Facts», Op. Cit. (٢٨).

ويعتبر الاتصال هاما جدا لعدد من الأسباب . فالمديرون يعملون ساعات طويلة في جو من العمل يشوبه التوتر حيث يريدون التعامل بسرعة مع كثير من المشاكل التي تواجههم . ويتطلب حل هذه المشاكل الاتصال المستمر مع الأفراد في منظماتهم وفي المنظمات الأخرى التي تستطيع امدادهم بالمعلومات الهامة التي يحتاجونها وبشكل مستمر .

الاتصال الشفوي :

يكتسب الاتصال الشفوي أهمية فائقة في عمل المدير . وعندما بحث « ميتزبرج » أنشطة خمسة من رؤساء المنشآت ، وجد أن ٧٨٪ من وقتهم استغرق في عملية الاتصال الشفوي . وعندما حلل « ستوارت »^(٣٩) أنشطة ١٦٠ مديرا بريطانيا وجد أنهم قضوا ٦٦٪ من وقتهم في الاتصال الشفوي .

وقد وجد نفس النمط من السلوك لدى المستوى الاشرافي الأول في دراسة « توم بيرنز »^(٤٠) . حيث اتضح له أن رؤساء العمل أمضوا ٨٠٪ من وقتهم في الاتصالات الشفوية . ويمكن أحد الأسباب الرئيسية لهذا النمط من السلوك في رغبة المديرون في حماية وتدعيم قوادهم في المنظمة . فمن طريق الاتصالات الشفوية يستطيع المدير الحصول على معلومات لا تتوافر لدى الكثير من المديرين الآخرين في المنظمة ، كما يعتبر الاتصال الشفوي أيسر الطرق للحصول على بيانات مستمرة وحية .

وجهة نظر مكملة :

رغم ما تبين من أن المديرين يفضلون الاتصال الشفوي بصفة عامة فإن أي مدير لا يمكن أن ينجح اذا استخدم هذا الأسلوب فقط . فالمنظمات الحديثة أصبحت معقدة جدا . فهناك العديد من الادارات والأنشطة الجديدة التي أدخلت أو تم التوسع فيها خلال الستون سنة الأخيرة . وذلك مثل ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، ونشاط تخطيط وبحوث العاملين ، وبحوث التسويق ، والعلاقات العامة ، وتظم ادارة المعلومات ، وغيرها . ومن ثم ففي منظمات اليوم ، يجب على المديرين أن

R. Stewart, «Mangers and Their Jobs» Macmillan, London, 1967. (٣٩)

T. Harris, «The Directions of Activity and Communication in a (٤٠)

Departmental Executive Group» Human Relations 7, 1954

يعتمدوا على ويستفيدوا من كل مصادر وقنوات الاتصال اذا أرادوا النجاح . وتعتبر سياسيات الاتصال التي قدمها « سلون »^(٤١) مثالا جيدا لوجهة النظر المتوازنة هذه ، أى بين زيادة وكبر حجم أنشطة المنشآت وبين ضرورة تنمية مصادر وقنوات الاتصال . فقد استفاد « سلون » بشكل كبير من تقارير الإدارة فى اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق اعداد نفسه للاجتماعات ، وباتخاذ القرارات بعد قراءة التقارير الواردة من الادارات المختلفة والتي كان يطلب أن تعد له بطرق منظمة . وفى الواقع فلقد كان منظما الى درجة أنه كثيرا ما كتب مذكرات لنفسه مفصلا مزاي وعيوب اجراءات العمل المختلفة ويقوم بمناقشتها أو طرحها للحوار وطلب الرأى بأسلوب منظم .

ولعل الدرس المستفاد من ذلك هو أنه على المدير أن يقوم بما هو أكثر من الاتصال الشفوى حتى يستطيع تحقيق النجاح فى المنظمات الحديثة التى تتميز بزيادة درجة التعقد . ولقد أصبح الأمر يتطلب منهجا منظما Systematic approach للتعامل مع المشاكل بحيث يركز على كل من الاتصال الشفوى والأشكال الأخرى فى الاتصال .

الاتصال بين الرئيس والرؤس :

تعتبر نظم الهبوط فى الاتصال (Downward System) من أهم النظم المساعدة فى تحقيق الانسياب المنظم للمعلومات لتحقيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين . ويتم اتصال الرئيس بالمرؤوس لغرض من الأغراض الآتية :

والتي حددها « كاتز » و « كاهن » فى خمسة أغراض كما يلي^(٤٢) :

- ١ - اعطاء توجيهات محددة حول تعليمات العمل .
- ٢ - اعطاء معلومات عن الاجراءات والتطبيقات التنظيمية .
- ٣ - توفير معلومات عن منطق الوظيفة .
- ٤ - اعلام المرؤوسين عن الأداء .

١. Sloan, «My Years With General Motors Op. Cit.

(٤١)

D. Katz, and Kahn, «The Social Psychology of Organizations», John Wiley, N. Y., 1966.

(٤٢)

• - تقديم معلومات ذات طبيعة ايدلوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف .

ولقد كان الوضع السائد في المنظمات الى حد بعيد هو التركيز على الغرض الأول والثاني ، مما جعل لنظام الاتصال تأثيرا سلبيا مع التنظيم ، وهنا يفشل في تقديم المعلومات عن الأداء الوظيفي وعن الجوانب المنطقية والأيدلوجية للوظيفة . وهذا بدوره يوفر مناخا متسلطا وغير محببا كما يؤثر على فاعلية الاتصال الصعودي والأفقى .

ويوضح ذلك « كاتز » و « كاهن » بأنه اذا عرف الشخص أسباب العمل المكلف به فان ذلك سوف يضمن في الغالب قيامه بتنفيذ هذا العمل بفاعلية أكبر ، كما أن ادراكه لطبيعة العلاقة بين وظيفته وبين النظم الفرعية في المشروع فانه غالبا ما يتمكن عن طريق ذلك من التوافق مع الأهداف التنظيمية . وليس المقصود من ذلك هو المبالغة في تضخيم أهمية الوظيفة للفرد دون داع ، والا كان الأثر عكسيا ويشعر الأفراد بخداع الادارة لهم أو أنها تستخف بهم ، ولكن المقصود هو تقديم معلومات كاملة عن الوظيفة ، وعلاقتها مع بقية التنظيم ، ومدى جودة الأداء المطلوبة ، لأن كل ذلك يمثل شكل الاتصال السليم بين الرئيس والمرؤوس . وتتضمن نظم الاتصال الهبوطي التقليدية عددا من الوسائل المكتوبة لنشر المعلومات مثل الكتيبات والمنشورات بالخطابات والمذكرات والملصقات والصحف والمجلات الداخلية والخارجية ودليل العمل والتقارير الدورية وغير الدورية وأجهزة عرض المعلومات . ثم الوسائل الشفوية أو الوسائل الشفوية مثل اصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمناقشات والاجتماعات والخطب العامة والمقابلات والأحاديث الرسمية أو الخاصة والتلفونات والدوائر التليفونية المعلقة . غير أنه في الوقت الحاضر نجد أن النظم الآلية للمعلومات أصبحت تمثل الاسهام الرئيسى في تطوير الانسياب الهبوطي للمعلومات .

ولكن بالرغم من هذه الوسائل الكثيرة في مجال الاتصال النزولي بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحمل كل يوم بل كل ساعة سيلا كبيرا من المعلومات ، فان هذا الكم والكيف المتعدد من المعلومات يحتمل في طياته ما يسوق أهداف الاتصال وفاعليته ويؤدى الى صعوبة فضلا عن التعرض لتشويع الراسل والمعلومات المطلوب نقلها أو اساءة تفسيرها أو ضياعها

أو عدم وصولها كاملة . وقد أيلت ذلك احدى الدراسات الهامة عن فاعلية الاتصال في ١٠٠ منظمة كبيرة (١٣) . فقد كشفت تلك الدراسة الكبيرة عن أن النسبة بين كمية المعلومات السليمة والمعلومات الأصلية المرسلة الى المستويات الادارية المختلفة هي كما يلي :

٦٣٪ على مستوى نواب الرئيس .

٤٠٪ على مستوى مديري المصانع .

٥٦٪ على مستوى مديري العموم .

٣٠٪ على مستوى الملاحظين .

أما متوسط نسبة المعلومات التي تصل الى مستوى العمال والعاملين الرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة فلم تتجاوز ٢٠٪ من المعلومات المرسلة اليهم .

مما سبق تظهر لنا أهمية هذا النوع من الاتصال وأهمية المعلومات التي تنساب من خلاله وكمياتها وتمدها وتنوعها ، ولكن ومن ناحية أخرى تظهر لنا صعوبته ومشاكله ، الأمر الذي يجب أن يوليه المديرون دائما اهتمامهم والافقدت المنشأة جزءا قد يكون واضحا من جهودها وفعاليتها .

ومن ثم فالسؤال الذي يمكن أن يواجها هو كيف يمكن ايجاد اتصالات أكثر فاعلية بين الرئيس والرؤوس ؟

وهنا يجب أن نوضح أنه لتحقيق هذا الهدف لا بد من الاهتمام « بالمستقبل » ، واستخدام الأساليب والوسائل المركبة في الاتصال وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة . وقد أوضح ذلك « تومبكنز » (١٤) بقوله أنه يمكن تحقيق مزيد من فاعلية الاتصال بتحليل الدقيق للمستقبل المقصود ، وباستخدام مجموعة من الوسائل والطرق ، والاستماع الدقيق للتقارير العكسية ، ويبدل الجهد المستمر للاتصال . وان معظم الدراسات تشير الى أن أكثر طرق الاتصال فاعلية هي التي تعتمد على الوسائل

R. Nichols, «Listening is Good Business», Mangement of Personnel Quarterly Winter 1962. (١٣)

G. Richetto, ed., «Conference on Organizational Communication», (١٤)
G. Marshall Space Flight Center, Ala., 1967.

الشفوية والمكتوبة معا ، مع اعطاء الوسيلة الشفوية الأفضلية •

ان مشاكل الاتصال سوف تظهر بشكل واضح اذا لم يكن هناك اهتماما كافيا « بالمستقبل » • ومن المهم أن يدرس المديرون مدى تفاعل المستقبلين وكيفية تأثيرهم بالاتصال الهبوطي ، تلك التي نلخصها ، فيما يلي ، بناء على دراسة عميقة تمت في هذا المجال (٤) :

١ - ان الناس لا تقاوم كثيرا عملية الاتصال •

٢ - ان استعداد الناس يكون بشكل أكبر للرسائل التي تتوافق مع تصورهم الفعلي ومع معتقداتهم والقيم التي يدينون بها •

٣ - ان الرسائل التي لا تتفق مع قيم الأفراد تثير مقاومة أكبر من الرسائل التي لا تتوافق مع المنطق الرشيد •

٤ - الى الدرجة التي يحقق فيها الناس اشباعا لاحتياجاتهم ، فان الرسائل التي تمكن من اشباع هذه الحاجات تلقى قبولا أكثر من تلك التي لا تمكن من هذا الاشباع •

٥ - انه في حالة الظروف البيئية المتغيرة فان الناس يكونوا أكثر استعدادا لقبول الرسائل الواردة اليهم •

٦ - الموقف العام الذي يتم فيه الاتصال ، فالرسالة التي قد تترجم ايجابيا في أحد المواقف وقد تترجم سلبيا في موقف آخر •

ومن ثم فان الاتصال يمكن أن تزداد فاعليته لو فهم المديرون آثار الاتصال على الرؤوسين ، وتمكنوا من التعامل معها • فكما هو ظاهر لنا ، فان اتصال الرئيس بالرؤوسين أو ذلك الاتصال الهبوطي ليس مجرد معلومات أو تعليمات تنقل ويستجاب لها ولكن هناك الكثير مما تتضمنه هذه العملية ، ويجب ادراكه اذا أريد لها الفاعلية •

الاتصال بمبادئ الرؤس :

في رأينا ان هذا النوع من الاتصال الذي يبدأ من أسفل الى أعلى أى من جانب الرؤوسين الى رؤسائهم له أهميته العملية والشخصية والنفسية والسلوكية ، ويمكن الاستفادة منه اذا ما تم تنظيمه وتشجيعه وخاصة انه يقدم العديد من المعلومات • وبشكل عام نجد ان الرؤوسين

يستطيعون أساسا تقديم نوعين من المعلومات • النوع الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية عن الأفكار والآراء والاتجاهات وردود الفعل والآراء حيث تأتي هذه المعلومات أو تستخلص مما يقوله المرؤوسون لرؤسائهم ، ومن الأمثلة على ذلك :

- ١ - ماذا فعل الشخص •
- ٢ - ماذا فعل الآخرون في المستوى الأدنى من التنظيم •
- ٣ - ماذا فعل الزملاء أو الأقران •
- ٤ - ما هو رأى فيما يتم •
- ٥ - ماذا يعتقد انه يجب القيام به •
- ٦ - ما هي المشاكل العامة والعملية بل والشخصية •
- ٧ - ما هي مشاكل الوحدة وما هي مشاكل العلاقات الأفقية والرأسية •

أما النوع الآخر من المعلومات فهو يتعلق بتقارير الرقابة بالتغذية العكسية والذي يفيد في تقييم نتائج الأداء بالمنظمة واجراء أى تعديلات تساهم في تحقيق الأهداف ، ومن ثم لهذه أهميتها لاستقرار استمرار المنظمة •

وتمثل نظم الاتصال الصاعد أساس العلاقة في الاتصال الذى يتم بمبادأة المرؤوس • ومن المعروف أن الهيكل التنظيمى يسمح بانسياب المعلومات أفقيا ورأسيا • وبالرغم من ذلك نجد أن الاتصال الهبوطى هو الغالب فى الحياة العملية حيث لا يظهر كثيرا الاهتمام بالاتصال الصاعد ، باستثناء الرقابة بالتغذية العكسية (تلك التى أشرنا إليها وإلى أهميتها فى الفصل الخاص بالرقابة) • وإذا ساد النظام الهبوطى بدرجة كبيرة ، فإن تأثير الاتصال الصاعد يصبح محدودا بالطبيعة • وبينما تخلق السلطة البيروقراطية مناخا مهيمنا ، فإن أسلوب الاشراف بالمشاركة يصبح لازما للاتصال بمبادأة المرؤوس • وتاريخيا نجد أن نظم السلطة البيروقراطية قد سادت تقليديا على معظم نظم المشاركة مما نتج عنه كبت للاتصال بمبادأة المرؤوس وإساءة استخدامه وتجاهل الإدارة له • وقد أيدت هذه النتيجة عدد من الأبحاث التى كانت تقيس مدى اهتمام الرؤساء باحتياجات

مرؤوسيه ومدى اهتمامهم بما يديه مرؤوسيه أو بما يشعرون به ومشاركته لهم (٤٦) . وقد جاء ترتيب هذه العناصر متأخرا بالنسبة لاهتمامات وأولويات المديرين ، بينما احتلت ترتيبا متقدما بالنسبة لاهتمامات وأولويات المرؤوسين . كما بينت إحدى الدراسات ان المرؤوسين والرؤساء كثيرا ما لا يتفقان ، أو هما يختلفان أكثر مما يتفقان ، وهما يختلفان على الأولويات ولا ينظران نظرة واحدة الى العوامل والواجبات الأكثر أهمية وتلك الأقل أهمية . وهذه النتائج وان كانت غير مباشرة أى أنها تشير الى عدم وضوح واتساع مدى الاتصال ذو الاتجاهين وخاصة الاتصال من جانب المرؤوسين وقبل الرؤساء له قولا وموضوعا والاستجابة له وتحقيقه لفاعليته . وقد أدى ذلك فى رأينا الى أنه فى تلك الحالات التى يتم فيها الاتصال من جانب المرؤوسين فانهم قد لا يعرضون كل ما عندهم أو انهم قد يتحدثون أو يركزون على ما يعتقدون أن الرئيس يود سماعه . وان اتصالاتهم المكتوبة كثيرا ما يتخللها التشويه أو التعقيد أو عدم المباشرة أو تجاهل بعض الأمور أو التهرب منها أو عدم التعرض لما يحملهم المسؤولية أو يشير أو يدل الى أخطائهم . ان ذلك وغيره يدل على تلك المشاكل أو العقبات التى تعترض هذا النوع من الاتصال سواء من جانب الرؤساء أو من جانب المرؤوسين هذا بالرغم من أهميته .

تحسين الاتصال بمبادئ الرؤس : يعتبر الهيكل التنظيمى الوسيلة الرسمية الوحيدة التى تقرها النظرة التقليدية فى الاتصال بالمستويات الأعلى ، وحتى ذلك لم يتم بالشكل الصحيح ، مما جعل الحاجة ماسة الى أساليب أخرى لتحقيق فاعلية الاتصال المساعد . وفيما يلى نسوق بعضا منها :

١ - اجراءات الشكاوى : أى تشجيع الاتصال فيما يتعلق بشكاوى المرؤوسين وإباحة تخطي الرؤساء المباشرين عند تقديم هذه الشكاوى .

٢ - سياسة الباب المفتوح : وتعنى هذه السياسة إتاحة الفرصة للمرؤوسين بإمكانية عرض مشاكلهم على الرئيس فى أى وقت وبدون الخضوع لعمليات التسلسل فى السلطة . وقد أوضحت نتائج البحوث

أن هذه السياسة قد استخدمت فقط كشعار ولم تثبت كحقيقة في التطبيق العملي مما زاد عملية الاتصال سوءا وعدم ثقة .

٣ - الجلسات واستقصاء الاتجاهات واللقاءات الخارجية : ويتم بواسطة ذلك الحصول على معلومات هامة تعمل على ترشيد الاتصال بمبادأة الرؤوس اذا ما تم استخدامها بشكل سليم .

٤ - أساليب المشاركة : تحقق أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات قدرا كبيرا من فاعلية الاتصال . ويتم تحقيق هذا غالبا عن طريق الاشتراك غير الرسمي للرؤوسين أو اتباع أساليب اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات .

٥ - مكتب التظلمات : قد تشجع هذه الفكرة - على الرغم من عدم انتشار تطبيقها - على زيادة فاعلية الاتصال الصاعد . ويختص مسئول المكتب بتلقي شكاوى العاملين والتحقيق فيها . ويمكن أن تفيد هذه السياسة في حالة فشل سياسة الباب المفتوح ، ولكن يجب أن تطبق بطريقة صحيحة .

وكما سبق أن ذكرنا فإن هذا النوع من الاتصال الذي يبدأ من جانب الرؤوسين له أهميته التنظيمية والسلوكية والنفسية وله تأثيره على الروح المعنوية وعلى دفع الأفراد وردود الفعل لديهم تجاه منشأهم ورؤسائهم ، كما يمكن أن يحقق العديد من المعلومات ذات الفائدة العملية ، وذلك اذا ما وعيته الادارة ونظمته وشجعت عليه .

الاتصال التفاعلي : Interactive Communication

يعترف الهيكل التنظيمي التقليدي رسميا بالاتصالات الرأسية فقط ، وعلى الرغم من ذلك فلقد رأى بعض أصحاب النظريات التقليدية مثل « فايول » أنه يجب أن يدعم الاتصال الرأسى بشكل من أشكال النظم الأفقية ، والذي يجب أن يستخدم لاجداث التنسيق بين الجهود الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة . وتزداد هذه الحاجة وضوحا لنظم الاتصال الأفقى كلما كانت المنظمة أكبر حجما وأكثر تعقيدا وأكثر عرضة للتغير الجوهري .

ويستند الاتصال الأفقى - كما هو الحال في الاتصال الرأسى أيضا -

أساسا على الأفراد وعلى أنماط السلوك . وبالتالي فإن تمييز الاتصال التفاعلي يعتبر أكثر ملاءمة من كلمة أفقي (Horizontal) اذ تعتبر عملية الاتصال الأفقي مجرد جزءا من عملية الاتصال الشامل في المنشأة .

درجة ومتطلبات الاتصال التفاعلي : تركز الآن معظم الأبحاث في مجال الإدارة وكتاب الإدارة أيضا على الدور الهام الذي يجب أن يلعبه الاتصال التبادلي أو التفاعلي في المنظمات ، حيث تفتقد الكثير من المنظمات الاستفادة من هذا النوع من الاتصالات ففى معظم الأحيان تركز المنشآت على عملية الاتصال الرأسى دون الأفقى وقد أوضحت الدراسات أن حجم الاتصال الأفقى تتوقف على طبيعة الموقف . كما تشير احدى نتائج الأبحاث الهامة الى تأثير طبيعة العملية الإنتاجية أو التكنولوجية على طبيعة الاتصالات التى تحدث (٤٧) . فمثلا وجد أن العاملين على خط تجميع واحد يشجع طبيعة عملهم على تواجدهم فى الاتصال الأفقى وتقليل أهمية الاتصال الرأسى . وتحتوى عملية الاتصال كعملية تبادل على الكثير من المتطلبات السلوكية ، مثل الحاجة الى المساندة الاجتماعية التى تكون الجانب الإيجابى فى عملية الاتصال ، وتهدف الى تحقيق أهداف المنظمة . فالفرد يفضل الحصول على المساندة من أقرانه عن أن يحصل عليها ممن هم فوقه أو تحته . وقد تأتى عملية الاتصال التفاعلى على حساب الاتصال الرأسى ، فقد يفشل الفرد فى الاتصال بمن يعلوه فى المستوى التنظيمى أو يقل عنه رغم نجاحه فى الاتصال بمن فى مستواه ، وكثير من الأشخاص يرون ضرورة استمرار الاتصال بأقرانهم ويفضلونه . فاذا كانت هذه الاتصالات وتلك المساندة تدور حول نواحى التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة فإن هذا الاتصال سوف يحقق نتائج طيبة . أما لم تترك الفرصة والسلطة المعقولة للأقران لتنسيق أعمالهم فإن هذا النوع من الاتصال لن يفيد بل ربما تكون له نتائج سلبية .

أهمية الاتصال التفاعلى : يوجد العديد من الأسباب التى تدعو الى تدعيم الاتصال التفاعلى فى المنظمة . ومن الدراسات الميدانية التى

أجراها « جيرالد هولدهاير » نستطيع أن نستخلص أهم أربعة أغراض للاتصال التفاعلي^(١٨) ، وهي :

١ - التنسيق بين العمل ، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن ادوات المنظمة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل ادارة في تحقيق أهداف المنظمة .

٢ - حل المشاكل ، عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المنظمة مثل تخفيض بعض الميزانيات . ويمكن هنا استخدام أساليب الاثارة مثل أسلوب « اثارة عاصفة الأفكار » Brain Storming

٣ - تبادل المعلومات ، وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الادارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة .

٤ - حل الصراع ، مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاع التي تنشأ داخل المنظمة سواء في ادارة أو بين الادارات المختلفة .

ونظرا لعجز جماعات التنظيم الرسمية وفشل الهياكل التقليدية في الوفاء باحتياجات الاتصال التفاعلي ، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد هذه الفجوة .

عقبات الاتصال الفعال وطرق تحسينه

سبق أن تعرضنا في أكثر من موقع لبعض عوائق الاتصال وبعض وسائل تحسينه . وتحاول هنا أن تثير بعض النواحي الرئيسية في هذا المجال .

عقبات الاتصال :

غالبا ما توجد الكثير من المواقف التي يمكن أن توصف بأنها حالة فشل في الاتصال . وقد يبدو أن أسباب هذا الفشل بسيطة ، ولكن الفحص الدقيق قد يظهر شبكة معقدة من الأسباب . فإذا عدنا الى نموذج التفاعل الرمزي للاتصال شكل رقم ٢٧ فإنا نستطيع أن تبين أن عوامل فشل الاتصال يمكن تقسيمها الى مجموعتين أساسيتين من العقبات وهما :

- أولاً - أسباب تتعلق بتحريف المعلومات .
ثانياً - أسباب تتعلق بكبر حجم البيانات والمعلومات .
ومن ثم تتناول هذه العقبات بشيء من التفصيل :

أولاً - تعريف الاتصال :

بينما فيما سبق أن نموذج التفاعل الرمزي يفترض أن الاتصال هو تركيب ممتع « للرموز » يتطلب تصميم الشفرة اللازمة لحمل الرسالة وتكوين الرموز وحل الشفرة حتى تكون الرسالة المستلمة . وقد تحدث عملية تداخل أو تبيع أو خلق معان غير مقصودة أو إساءة فهم الرسالة المطلوب نقلها في أي من مراحل هذا التفاعل مما يخلق عقبات للاتصال تتضمن الآتي :

١ - خصائص المستقبل : إن اختلاف خصائص المستقبل والتي تتمثل في قيمه واتجاهاته ودوره تجعل من تفسير معنى الرسالة الواحدة مختلف باختلاف الأشخاص طبقاً لاختلاف خصائصهم . واختلاف الدوافع الشخصية بين الأشخاص تجعلهم يفسرون الرسالة أو الشفرة أو الرمز بطرق مختلفة . فالشخص الذي يتم ويتطلع إلى الترقية قد يفسر إبتسامة رئيسه على أنها رضا واتجاه نحو الترشيح للترقية . بينما هذه الإبتسامة قد لا تعني شيئاً خاصاً لدى شخص آخر ليس لديه هذا الاهتمام أو هذا التفكير . كما أن اختلاف البيئة الثقافية والخبرة السابقة بل وأسلوب التعليم والتربية لها تأثيرها على اختلاف ردود الفعل بين الأشخاص تجاه نفس الرسالة . فالشخص الذي نشأ في بيئة تحترم تصريحات القادة السياسيين مثلاً وثق بهم أو تحترم أقوال وآراء المربين أو الآباء سوف يختلفون في تفسيرهم لنفس التصريح عن هؤلاء الذين نشأوا في بيئة لا تثق في مثل هذه التصريحات ولا تأخذها مأخذ الجد .

٢ - الإدراك الانتقائي : ويشير ذلك إلى ميل الأفراد إلى إدراك أجزاء من الرسالة فقط وتجنب الأجزاء الأخرى تحاشياً للتناقض الفكري والذي يدفع الأفراد إلى تجاهل المعلومات الجديدة التي تتعارض مع ما لديهم من معتقدات وقيم وتوقعات . ويحدث الإدراك الانتقائي عندما يقوم المستقبل بتقييم إطار الاتصال بما فيه من دور المرسل وهويته وقيمه ومزاجه ودوافعه . وتوضح ذلك لو عرفنا أن التحليل المنظم لنظرية

التفاعل الرمزي لا بد وأن يسفر عن عدم حل الشفرة ما لم يتم المستقبل بتفسير هذه العوامل المتعلقة بالاطار .

وسوف نجد أن جانبا من هوية المرسل ودوره يكمن في موقعه داخل الهيكل التنظيمي الرسمي . وبالتالي فإن استقبال الفرد لرسالة ما قد يكون تحت ضغط منصب المرسل مما يجعله لا يفسرها تفسيراً صحيحاً .

٣ - مشاكل التعبير اللغوي : تشمل مجموعة كبيرة من الرموز المستخدمة في الاتصال في اللغة . وبالتالي توجد مشكلة وجود مفاهيم مختلفة للألفاظ معينة وبالتالي تختلف مدلولات هذه الألفاظ باختلاف المفاهيم لدى الأفراد المستقبلين . وهناك نوعان رئيسيان من مشاكل التعبير اللغوي التي تعرقل الاتصال :

(أ) النوع الأول ، وجود بعض الكلمات أو الألفاظ العامة جداً بحيث يختلف تفسيرها حسب تفكير الأفراد وخلفياتهم .

(ب) النوع الثاني من مشاكل التعبير اللغوي يأتي نتيجة قيام الجماعات المختلفة بتكوين لغات أو مصطلحات خاصة بها . وبالتالي يكون صعب على الجماعات الأخرى فهم المدلولات الخاصة بالمبارات المتداولة داخل هذه الجماعة .

٤ - ضغط الوقت : يعتبر الوقت العملة النادرة التي يجب أن يستغلها المدير . ولكن ضيق وقت المدير غالباً ما يكون السبب في تحريف الاتصال . فعندما تتعرض لضغط الوقت تلجأ أساماً إلى اختصار قنوات الاتصال الرسمية . ونتيجة لذلك فقد تحدث نتائج غير مقصودة نتيجة اختصار هذه القنوات منا يحدث لبساً وعدم وضوح سواء في تفسير الرسالة أو اطار الرسالة نفسها .

ثانياً - كبر حجم البيانات والمعلومات :

تشمل العقبة الرئيسية الثانية للاتصال في كثرة حجم المعلومات . هناك شكوى شائعة بين المديرين في المنظمات الحديثة من أنهم مستغرقين في الاتصالات وأن استجاباتهم لها سوف يعرقل أداء العمل الفعلي أو يتم ذلك على حساب العمل . وبالتالي فإن الأمر يحتاج إلى تبسيط هذه

اليافات بطريقة تسمح باستخدامها بحيث لا تتم على حساب مستوى الأداء المفروض في المنظمة .

تحسين الاتصالات :

ان النموذج التفاعلي الرمزي الذي عرضناه في أول الفصل يوضح عددا من الطرق التي تمكن المديرين من مواجهة العديد من عقبات الاتصال . فبشكل عام فانه يمكن تحسين الاتصال باستخدام وسيلتين :

الأولى : أن يعمل المدير على زيادة وتنمية قدرته على تركيب الرموز وتصميم الشفرات . وهذا يتطلب العناية بقدر الامكان باختيار الرموز وتحديد اطار الرسالة .

والثانية : أن يأخذ « المرسل » في اعتباره « المستقبل » عند اعداد الرسالة ، وذلك فان على المدير أن يضع نفسه في مكان المستقبل وأن يحاول تقدير العوامل الشخصية والموقفية التي سوف تؤثر على التفسير الرمزي للرسالة ، أي أن على المديرين السعي بجد كي يفهوا الآخرين وليس فقط كي يفهمهم الآخرون .

وفي سبيل تحقيق ذلك فان المديرين يمكنهم استخدام عددا من الأساليب ، منها :

١ - التابعة والتغذية العكسية :

تسمح المتابعة والتغذية العكسية بايجاد نظام رسمي أو غير رسمي يمكن المرسل من خلاله من التعرف على الطريقة التي تفسر بها رسالته . وتحول التغذية العكسية عملية الاتصال الى عملية ذات اتجاهين . وفي حالة الاتصال لوجها لوجه فان المرسل يجب أن يتنبه لتعبيرات الوجه والاشارات الأخرى التي توضح كيفية استلام الرسالة . وكذلك فانه من المهم تكرار توجيه الأسئلة الاستيضاحية للمستقبل . وحينما يكون الاتصال رسميا لدرجة كبيرة أو يكون الاتصال بالشكل المكتوب فقد يكون من المناسب للمدير أن يحدد النماذج والتوقيات اللازمة للرد كي يضمن تحقيق التغذية العكسية ويطنن على سلامة فهم المطلوب .

٢ - القنوات التوازية والتكرار :

يعتبر من أحد المبادئ الفنية الهامة في الاتصال توفير قنذات متوازية بحيث يدعم كل منها الآخر . فيمكن أن يتبع الطلب الشفوى مذكرة مكتوبة . وبذلك يضمن المرسل الحصول على اهتمام المستقبل . ويضمن كذلك وجود سجل لديه يرجع اليه في حالة الرغبة في تذكر أى تفاصيل . فالتكرار على وتيرة واحدة يعتبر عاملا هاما في دقة الاتصال . ويضمن التكرار استلام الرسالة بشكل معين اذا لم يضمن توصيلها بشكل آخر .

٢ - التوقيت :

سبق التوضيح أن استجابة الناس الرسائل تتأثر بالوقت الذي يستقبلونها فيه . فقد يتجاهل المدير مذكرة أو طلبا لمجرد وجود مشاكل ضاغطة أخرى لديه في نفس الوقت أو انشغاله التام في مسائل أخرى هامة . وتستطيع الادارة اتخاذ نوعين من الاجراءات لضمان الاستلام الصحيح للاتصال من ناحية عامل التوقيت :

أولهما : تحديد وقتا نمطيا معيناً (أسبوعى أو شهرى مثلا) لارسال رسائل معينة . ومن ثم يكون معروفا ومتوقعا مقدما وصول رسائل أو تقارير معينة في مثل هذا الوقت دائما .

والثانى : فيتمثل في تحديد جلسات تتم في وأقات أخرى بعيدا عن الضغوط الوظيفية المختلفة لتبلغ الأفراد بما هو مطلوب ، وعرض ومناقشة بعض الأفكار والتعليمات وغيرها ، ومن ثم نضمن عدم تشتيت اهتمامات المستقبلين وتركيزهم على ما هو معروض .

٤ - الاهتمام بالنية :

كثيرا ما لا يتاح للشخص الوقت الكافى لاختيار المستوى اللغوى المناسب عند الكتابة بغرض الاتصال بشخص آخر . وبالتالي فيجب الاهتمام بأخذ طبيعة المستقبلين في الاعتبار عند اختيار المستوى اللغوى . أى أن الاستخدام الفعال للغة يتطلب تفصيل الرسالة طبقا لآطار المستقبلين في سبل زيادة درجة التداخل بين الرسائل المقصودة والرسائل المشتتة .

٥ - المجموعات غير الرسمية ومراكز المعلومات :

أصبح واضحاً أنه لا تخلو أى منظمة من المنظمات من شبكات الاتصال غير الرسمية ، وهى شبكات نقل الأخبار أو الشائعات . وهى تعمل جنباً الى جنب مع شبكات الاتصال الرسمية .

كما تبين أن هذه الشبكات لا يقتصر دورها فقط على عملية تبادل ونقل المعلومات بطريق غير رسمى استجابة للطبيعة البشرية ، ولكنها تخدم أيضاً وظائف الدافعية ، فهى تشبع عدداً من احتياجات العاملين .

وقد تصبح شبكة نقل الأخبار هذه مصدراً أساسياً للاتصال بين الإدارة والعاملين ، فهى أسرع من القنوات الرسمية فى تبادل المعلومات ، وهى أكثر مرونة ، وتصل الى عدد أكبر من الأفراد وبشكل مباشر . ومن ثم فهى تعتبر مصدراً ممتازاً للتغذية العكسية . ورجل الاتصال الفعلى هو الذى يعتمد على كل من القنوات والمجموعات الرسمية وغير الرسمية حيث يجمع أو يمزج بينهما . هذا الاتجاه يساعد المدير فى تدعيم المعلومات المستقبلية من القنوات الرسمية تحديث غير رسمى مع مساعدته . أو على العكس من ذلك فانه يستطيع تدعيم وتوضيح التعليمات والأوامر الرسمية عن طريق اللقاءات غير الرسمية السريعة مع الرؤوسين .

وبالرغم من قدرة شبكات نقل الأخبار على توصيل المعلومات بدقة إلا أن نقل المعلومات الغير صحيحة والشائعات المختلفة يمكن أن يعيق الانسياب الفعال للمعلومات فى المنظمة . ولإصلاح ذلك فقد قامت بعض المؤسسات بتكوين مجموعات مراجعة (Audit Groups) أو مراكز معلومات (Information Centers) (١٩) . والهدف من هذه المجموعات تكوين وتوفير معلومات سريعة وغير متحيزة عن الأداء فى المجالات الهامة من عمل المنظمة . ولتحقيق ذلك الهدف ، تستطيع هذه المجموعات تخطى القنوات الرسمية لمراجعة أية عملية بشكل مباشر .

٦ - مبدأ الاستثناء والحاجة الى المعرفة :

سبق أن أثرنا مشكلة كبر حجم المعلومات والبيانات وكيف انها تموق فاعلية الاتصال . وتقوم بعض المنشآت بالتعامل مع هذه المشكلة بمحاولة

وضع مبادئ معينة بهدف الحد من حجم المعلومات ، وبما يؤدي الى تطبيق مبدأ الاستثناء على قنوات الاتصال والذي يقضى بأن يقتصر تصعيد المعلومات على نواح أو نقاط أو مؤشرات هامة معينة وعلى الانحرافات الاستثنائية التي تطرأ على الأوامر والخطط والسياسات . أى أن المستويات الادارية العليا تتلقى فقط المعلومات التي تتطلب اهتمامها . وعلى الجانب الآخر وفيما يتعلق بالاتصال الصعودى من أسفل الى أعلى ، فيجب على الادارة ألا تترك عمليات ارسال المعلومات على اطلاقها اعتقادا أن تكلفة ذلك انما تمثل فقط فى تكلفة الطباعة والأوراق بجانب بعض الوقت ، فكما عرفنا أن لذلك عوائقه ومشاكله . بل يجب عليها أن تراجع وتحدد أو تختار ما ترسله من معلومات على أساس « الحاجة الى المعرفة » وبالتالي فان المستويات الأدنى تتلقى فقط المعلومات التي لها أهمية خاصة بالعمل وتنفيذ الواجبات .

والحقيقة أن المنظمات ذات التنظيم والنظم المحكمة المحددة وحيث تؤدي الأعمال بدرجة كبيرة من التبسيط والروتينية ، فان تطبيق هذين المبدأين سوف يحقق نجاحا كبيرا . أما المنظمات أو القطاعات التي يصعب فيها تقنين الأعمال ، وضمان تكرارها وروتينيتها وتتصف بطبيعة أعمالها بالتغير أو التعقيد أو التجديد فان الاتصالات الفعالة بها تقتضى أن تكون مفتوحة وغير مقيدة بقدر الامكان ، ومن ثم فان « مبدأ الاستثناء » ، القطاعات وقد يكون من الصعب أحيانا تحديد أى المعلومات هي التي ومبدأ « الحاجة الى المعرفة » قد يعوقا فاعلية هذه المنظمات أو تلك يجب نقلها فقط . ومن ثم فان نجاح هذين المبدأين يعتمد بصفة عامة على طبيعة المنظمة .

الحاسب الآلى وتوفير المعلومات

تسمى « نظم المعلومات » المصادر الأساسية للمعلومات التي يستخدمها المديرون عند التخطيط والرقابة وتسيير الأعمال ، وعند اتخاذ القرارات بشكل عام . ويستخدم الكمبيوتر حاليا كمصدر رئيسيا للمعلومات والاتصال . وبالتالي تمكن المنظمة من استخراج عددا كبيرا من التقارير والمعلومات فى فترة زمنية قصيرة . ويستطيع الحاسب الآلى نظرا

لامكانياته الحسائية والكمية والزمنية أن يقدم العديد من التحليلات والعلاقات بحيث تستطيع المنشأة دراسة المشاكل التي تواجهها من زواياها المختلفة .

وقد استخدم الحاسب الآلى فى البداية فى مجال المحاسبة ومجالات العمل التقليدية أو الروتينية مثل كشف المرتبات . غير أنه يوجد فى الوقت الحاضر الكثير من المنظمات التى تستخدم الحاسب الآلى فى مجال التمويل والتسويق وجدولة الاتاج والتخطيط وغيرها .

ولا شك أنه لا زال أمام المنظمات الكثير من الاستخدامات التى يتيحها استخدام الحاسب الآلى . ولقد أصبح ممكنا الآن بفضل ذلك خلق نظاما متكاملًا للمعلومات الادارية Management Information System (MIS) يربط بين النظم والأنشطة الفرعية الرئيسية فى المنظمة . وبالرغم من ذلك فقليل جدا من الشركات التى تمكنت من وضع هذا النظام والاستفادة من هذه الامكانيات المتاحة وخاصة أن هناك أحجاما اقتصادية مختلفة أصبحت متوفرة وتؤدي الأغراض المطلوبة طبقا لامكانيات المنظمات وان كنا لا نكر أن لها تكلفتها النسبية .

ويرى « منتزبرج » أن المديرين يكرهون نظم المعلومات التى تستخدم الحاسب الآلى لأنها توفر معلومات تاريخية تشكل أهمية محدودة لهم عند اتخاذهم للقرارات (٥٠) . كما أن المسئولية عن الخطأ تزداد بشكل كبير عند استخدام نظام متكامل للمعلومات .

وقد قام بعض الباحثين بدراسة أثر استخدام الكمبيوتر على العاملين (٥١) ووجدوا أنه يؤدي الى مزيد من العمل الروتيني كما يخلق عددا من الأعمال التى تتطلب مهارات عالية ، كما يزيد العمل الذى يؤديه المدبرون بأنفسهم بعد استخدام الحاسب الآلى ، كما اكتسب خبراء الحاسب الآلى نفوذا كبيرا وان كان غير رسمى نظرا لأهمية الحاسب الآلى فى نجاح المنظمة . كما بينت هذه الدراسات أن للحاسب الآلى تأثير على كثير من عمال الصف الأول ، حيث خفض من اتصالاتهم بالعاملين

وبالرؤساء حيث أن الطبيعة الروتينية لمسئولياتهم تتطلب الوصول إلى اتساج نمطى معين خلال فترة زمنية معينة .

ومع ذلك فانتنا لا نستطيع أن نكرر الأهمية المختلفة لاستخدام نظم الكمبيوتر لتدعيم نظم المعلومات ومن ثم نظم الاتصال وفاعليته ، ولكن ذلك يكون فى ضوء طبيعة وحجم احتياجات المنشأة ، امانياتها ، المساهمات المتوقعة وفائدتها وتأثيرها ، الأحجام المختلفة المتوفرة من الحاسب الآلى ، التكلفة وعلاقتها بما تقدم .

الفصل الخامس

سلوك المجموعات

- أنواع وأنماط المجموعات
- آثار المجموعة على سلوك الأفراد
- آثار الفرد على سلوك الجماعة
- آثار المنظمة على سلوك المجموعات

سبق أن عرفنا المنشأة أو المنظمة بأنها « مجموعة » من الأفراد يعملون معا ، يتعاونون معا ، يتفاعلون معا ، في أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف مشتركة معينة . ومن ثم كان للسلوك الجماعي وتحليله أهمية واضحة من وجهة نظر الإدارة حتى يمكن فهم هذا السلوك وتوجيهه أو التعامل معه حتى يمكن للإدارة أن تحقق أغراضها . اننا قد لا نحتاج الى هذا النوع من النشاط أى الى تحليل السلوك الجماعي اذا كانت المنظمة تتكون من فرد واحد فقط ، ويستطيع هذا الفرد أن يقوم بكل وظائفها الحساسة ، وهذا أمر قلما يحدث ، بل أنه يتدر أن تتكون المنظمة من مجموعة واحدة . فمعظم المنشآت تتكون من سلسلة من المجموعات المتداخلة وذات العلاقة تعمل جاهدة على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمنشأة عن طريق تحقيق الأهداف التشغيلية الخاصة بكل مجموعة أو هي بكل نشاط أو إدارة من أنشطة أو ادوات المشروع . وكما نعرف أن التنظيم الرسمي للمنشأة يعمل على تقسيم وتجميع الأعمال في مجموعات أو أنشطة متخصصة هي ادارات وأقسام ووحدات المشروع ، يتولى كل منها مجموعة من الأفراد ، ومن ثم تتكون المجموعات الرسمية وهي التي عملت المنشأة على تكوينها أو تصميمها لأغراض معينة وبناء على أسس موضوعية وعملية بحتة . ولكننا نرى أيضا أن هناك ظواهر حتمية ملازمة لهذه التنظيمات والتي منها أن الأفراد داخل المنظمة تكون فيما بينها مجموعات غير رسمية أو تكتلات أو اتحادات سياسية كما أسميناها أحيانا . وتنشأ هذه المجموعات غير الرسمية بصرف النظر عن التنظيمات أو المجموعات الرسمية القائمة ، ولذلك فعليا ما تختلف شبكة المجموعات الرسمية عن شبكة المجموعات غير الرسمية . وتتكون هذه المجموعات غير الرسمية تلقائيا وطبيعيا أو عن عمد لكثير من الأسباب . فقد تتكون مجموعة من الأعضاء لأن بينهم خلفيات أو صفات أو اتجاهات أو اهتمامات مشتركة أو لارتباطهم الى بيئة جغرافية واحدة أو مؤسسة تعليمية واحدة مثلا . وقد يكون السبب شعور الأعضاء بنفس نوع الضغط أو الظلم من جانب الإدارة ، أو الاهتمامات المشتركة لتبادل المعلومات التي يهيئهم جميعا فائدة متبادلة ، وقد يكون السبب هو حاجتهم الى مقاومة الضغط والمطالب الإدارية ، ... الخ .

وأنماط المجموعات غير الرسمية وأشكالها التي تتكون داخل المنشأة

متعددة ، وفهم سلوك هذه المجموعات أمر غير سهل ويتسم بالتعقيد ، والعلاقات سواء داخل المجموعة أو بين المجموعات الرسمية أو غير الرسمية وبينها وبين المنظمة هي علاقات متشعبة ومتشابكة ولا بد لادارة المنظمة ولكل مدير في موقعه أن يتفهمها ، ويتفهم مبررات تكوينها وأغراضها وأنماطها حتى يعرف كيف يتعامل معها . أن الوضع الأمثل هو عندما تتفق المجموعات الرسمية مع المجموعات غير الرسمية ، ولكن هذا قد لا يسهل حدوثه ، ولذلك كان لا بد من التسليم بوجود هذه المجموعات والتعامل معها ومحاولة الاستفادة من وجودها في تدعيم أهداف المنشأة واستدعاء النواحي الايجابية التي يمكن استدعاؤها أو التي يمكن أن تدعمها وتساهم فيها ، بل محاولة تحويل المجموعات السلبية أو الاتجاهات السلبية لدى بعض هذه المجموعات الى أخرى ايجابية .

ومن ناحية أخرى فإن التفاعل الفعال والايجابي بين الأفراد وبين المجموعات أمر حيوي لضمان نجاح المنظمة . ان عدم وجود هذا التفاعل يبرقل جهود المنظمة لبلوغ أهدافها . وعندما تنشأ الخلافات أو سوء الفهم أو التفاهم بين أعضاء المنظمة وأيضاً بين مجموعاتها ، فسوف يشوب القصور أنشطة هذه المنظمة وسوف تجد المنظمة صعوبة في تحقيق أهدافها حتى ولو كانت أنشطة وأنظمة هذه المنظمة موضوعة بشكل فني سليم .

وللمجموعة تأثير على سلوك الفرد حتى لو كان سلوكه الأصلي هو في اتجاه آخر ، وقد يكون لأحد الأفراد تأثير على سلوك المجموعة ، كما أن للمنظمة وموقفها وسلوكها بشكل عام تأثير على سلوك الأفراد والمجموعات . ولا بد للمنظمة والادارة العليا والمدراء أن يقتنعوا بذلك ويتفهموه والا كان هناك قصور واضح في أداء العملية الادارية وأهدافها وهي حسن استخدام المواد المتاحة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة . ومن أجل ذلك كله اعتبرنا هذا الموضوع هو أحد العناصر والوظائف الادارية داخل البعد الخاص بالعمليات السلوكية .

ومن ثم سوف نتناول في هذا الجزء أنماط المجموعات المختلفة التي توجد في المنظمات ، ثم نتناول آثار المجموعة على سلوك الأفراد ، وأثر الفرد على سلوك المجموعة ، وأخيرا أثر المنظمة على سلوك المجموعات .

أنواع وأنماط المجموعات

قد يكون هناك أكثر من أسلوب ومدخل لتصنيف المجموعات داخل التنظيمات سواء الرسمية أو غير الرسمية . ولكننا نعتقد أن هذه التقسيمات والتصنيفات وإن اختلفت فهي من سبيل الشكل أكثر منها من سبيل الجوهر . وقد تعرضنا في أجزاء سابقة إلى ذكر بعض هذه المجموعات عندما كانت هناك علاقة بذلك . وعموما ودون التعرض للتصنيفات الشكلية فإن هناك من الأشكال أو الأنماط الهامة للمجموعات يمينا هنا التعرض لها - ربما ليس على سبيل الحصر - لفهم وإدراك سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات ، هذه المجموعات هي :

✱ المجموعات التي تحل المشكلات .

✱ المجموعات الابتكارية .

✱ المجموعات الصغرى .

✱ المجموعات غير الصغرى .

المجموعات التي تحل المشكلات Problem-Solving Groups

وتقوم المنظمة بتكوين تلك المجموعات عن عمد لعرض مشكلة ما ومناقشتها بروح الجماعة ومحاولة الوصول إلى علاج أو حل لها - بدلا من الاعتماد على قرار فردي أو إداري حيالها . إن المجموعات الرسمية التي أقامها التنظيم الرسمي وهي التي في شكل أنشطة أو أدوات أو أقسام رسمية هي عادة مسئولة عن معالجة العديد من المشكلات الروتينية أو المتكررة وأيضا تلك التي تنشأ أحيانا . كمسئولية إدارة المبيعات عن المشاكل الأساسية وأيضا الروتينية أو تلك التي تنشأ في مجال البيع . ولكن ومع ذلك فبالنسبة لبعض أنواع المشكلات - غير المتكررة وغير

الأساسية في غالب الأمر ، أو تلك التي تكون ذات طبيعة خاصة - قد ترى المنظمة أنه من الأفضل من الناحية العملية الفنية ومن الناحية السلوكية تكوين مجموعة خاصة لتناول هذه المشكلة ومن ثم مجموعات لتناول المشاكل عندما تعدد مجالاتها وتكون في هذه المجموعات القدرة على تناول المشاكل وتفنيد بدائلها واتخاذ القرار ، حيث لذلك متطلباته العلمية والفنية وأيضاً الشخصية والفردية والجماعية .

وجدير بالذكر أن تكوين هذه المجموعة أو هذه المجموعات لا يرتبط أو يتوقف على القيادات والمدراء ولا يرتبط بالمستويات الإدارية في التنظيم حيث الهدف هو الاستفادة من هذه القدرات ومن هذا النوع من السلوك الجماعي وتعزيزه وتنظيم الاستفادة منه وأن تشكل المجموعة بما يتفق مع متطلبات وعناصر المشكلة أو الموضوع المطروح وبما يحقق الغرض المطلوب .

وكما يقول « هاوس » و « ماينر » (٥٢) في كتابهما أنه من الأفضل أن يكون عدد هذه المجموعة هو عدد فردي حتى يستطيعون الوصول الى قرار في كافة الأحوال ، وأن يكون عدد أفرادها محدوداً حتى يمكن تجاوزهم وترباطهم معا وحتى تجنب الاخفاق في الوصول الى قرار . ويقول هذان الكاتبين أنه بالرغم من عدم وجود اتفاق محدد حول العدد الأمثل لهذه المجموعة إلا أنه يبدو أن العدد المناسب هو خمسة أفراد كحد أدنى وأنه لا يجب ألا يزيد من عشرة أعضاء كحد أقصى .

هذا وقد قام عدد من الباحثين خلال الثلاثون سنة الأخيرة بعدد من الأبحاث التجريبية في هذا المجال . حيث كانوا يمرضون مشكلة غير روتينية على مجموعة من الأشخاص منفردين ثم في مجموعات طالبن الوصول الى حل لها ، وقد لاحظوا ظاهرة التردد في اتخاذ القرار بجانب الأسلوب غير المتكامل للوصول الى هذا القرار عندما ينفرد الأشخاص بهذه العملية وخاصة الأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة أو العادية ، وأن القرارات الجماعية كانت هي الأفضل في هذه الحالات ، وأن المجموعة كانت لديها القدرة الأكثر على التحليل وتقديم البدائل وعزل الاختيارات

R. House and J. Miner, «Merging Management and Behavior Theory : The Interaction Between Span of Control and Group Size», Administrative Science Quarterly 14, 1969. (٥٢)

الضعيفة ، والمقدرة الأكثر على توفير المعلومات والتغذية العكسية لأكثر قدر من المعلومات اللازمة (٥٣) . هذا وإن كان ذلك لم يعنى أن المجموعات كانت دائما تصل الى حل أفضل من ذلك الذي يقدمه أحد الأعضاء التميزين في المجموعة . كما لوحظ أن المجموعة كانت أحيانا تتوقف عن البحث عن بديل أفضل بمجرد اتفاق معظم أفرادها على حل مقبول . كما لوحظ في مواقف أخرى أن المجموعة نظرا لاختلافها أو لمجرد رغبة بعض أعضائها في مقاومة أو الوقوف ضد أحد الأفراد أو ضد أفراد قليلين داخل المجموعة ، يقومون في سبيل ذلك بإهمال حلا أفضل وقبول بديل أقل أو حلا وسطا (٥٤) . وهذا كله يدعونا الى الإشارة الى أهمية حسن اختيار أفراد المجموعة وتكاملها وتوافر الصفات اللازمة لها لصنع القرار وخاصة هؤلاء الذين يتطلعون الى المشاركة في هذا النوع من المجالات ولديهم القدرة عليه أو الاستعداد له ، ومن ثم يتجاوب هذا الأسلوب مع تحقيق هذه الاحتياجات ، كما يتفق مع الاستجابة للاستفادة من السلوك الجماعي لهذا النوع من المجموعات القادرة على تناول وحل المشكلات وخاصة عندما تشجع على ذلك وتهيأ لها الفرصة والظروف المناسبة . كما أن ذلك يزيد من قدرة وكفاءة الأفراد والجماعات ، ويعزز التعامل والتفاهم الجماعي بجانب تعزيز الثقة بالنفس . ولهذا كله فوائد الاقتصادية والسلوكية والاجتماعية .

المجموعات الابتكارية Creative Groups

هناك من الأفراد ما لديهم من الصفات الابتكارية والاستعداد للخلق والتطوير والتغيير وتقديم الأفكار الجديدة والتفكير المنظم في هذا المجال ، والرغبة في مواصلة هذا النشاط والتطلع الى هذا النوع من الاشباع . ومن ثم يكون من المفيد أن تستفيد المنظمة من هذا النوع من السلوك وتستجيب له سواء على مستوى فردى أو على مستوى جماعى . حيث يكون من المفيد اللجوء أحيانا الى تشكيل مجموعة أو مجموعات من هذا النوع عندما يتطلب الأمر عرض مشكلة فريدة في نوعها أو موضوع ما يراد له تفكير ابتكاري وانه في الوقت نفسه يتطلب تنوع الخبرات

Leonard Styles, «Managerial Behavior at Work», Mc Graw-Hill, (٥٢)
N. Y., 1972.

Ibid.

(٥٤)

والقدرات . وبالتالي أيضا تكون الاستفادة الاقتصادية وسلوكية واجتماعية كما أشرنا عليه بالنسبة للمجموعات التي تحل المشكلات .

ان انجلترا في الحرب العالمية الثانية عندما كانت تقع تحت رحمة الطيران الألماني قامت بتشكيل فريق من العقول الابتكارية في علوم مختلفة كالرياضيات والفيزياء وأيضا العلوم الاجتماعية ، وقدم قدم هذا الفريق اختراع أو فكرة « الرادار » الى الجيش الانجليزي ومن ثم بما يمكنه من تحديد مواقع واتجاهات الطائرات المهاجمة في توقيت مناسب ، وبالتالي استطاعت القاذفات الانجليزية أن تحقق الكفاءة والفعالية بما أدى في النهاية الى تدمير الهجوم الألماني . وعندما واجهت شركة « أفيس » (Avis) منافسة شديدة من شركة « هيرتز » في مجال تأجير السيارات كوت مجموعة من الأفراد المتخصصين لتولى توجيه الحملات الاعلانية اللازمة في هذا المجال . وقد اقترحت هذه المجموعة - ضمن ما اقترحت - شعارا ابتكاريا جديدا ترفعه الشركة وهو « نحن دائما رقم ٢ ، ولذلك فنحن أكثر اجتهدا » . وقد كانت النتيجة زيادة أرباح الشركة زيادة واضحة . أن المجموعات الابتكارية تحاول كثيرا أن تطور منتجات جديدة تحافظ على مركز المنظمة وسمعتها وموقعها لتنافس اذا ما شجعت هذه المجموعات في هذا المجال . وعكس ذلك ربما يفقد هؤلاء الأفراد قدراتهم هذه ويطنى فيهم روح الحساس ، وان ذلك ربما يكون له آثاره السلبية .

و من البديهي كما أشرنا أنه من الأفضل أن تجمع هذه المجموعة أفرادا ذوي مهارات وخبرات مختلفة ولكنها متكاملة وبما يتناسب مع متطلبات الموضوع المطروح وبما يعطى الفرصة لطرح ومناقشة وتحليل الموضوع والأفكار من زوايا عديدة . وفي العادة يزيد عدد أفراد هذه المجموعة عن ذلك العدد المطلوب في هذا النوع السابق من المجموعات وهي المجموعات التي تحل المشكلات . حيث أن الهدف هنا هو طرح

وابتكار أكبر عدد ممكن من الأفكار الابتكارية . ولذلك يرى البعض أن بتراوح حجم هذه المجموعات بين عشرة الى عشرون شخصا مع مراعاة ألا يؤدي زيادة العدد عن الحد المناسب الذي قد يعرقل مزاوله المجموعة لنشاطها وتحقيقها لأهدافها . وقد اقترح بعض الكتاب (٥٦) أن تنظم المجموعة عملها بحيث تبدأ بجلسات تمهيدية لطرح المشكلة بشكل عام وتتمها ، بعدها يبدأ الأفراد العمل على أفراد ، وبعد ذلك تعقد جلسات جماعية دورية لتصنيف المعلومات والآراء والأفكار ، ثم اجتماعات نهائية للوصول الى الفكرة أو الحلول المقبولة .

المجموعات الصفرية وغير الصفرية :

Zero-Sum Versus Nonzero-Sum Groups

الموقف الصفرى هو الموقف الذى فيه تكسب مجموعة وتخسر مجموعة أخرى أو تكسب مجموعة على حساب مجموعة أخرى . ويحدث الموقف غير الصفرى عندما لا تعنى مكاسب مجموعة خسائر للمجموعة الأخرى ، أو تكسب مجموعة دون أن يتغير موقف المجموعة الأخرى ، أو تكسب كلتا المجموعتين . والمجموعة الصفرية هى التى يهزمها أن تحقق مكاسب على حساب الغير أو بصرف النظر عن خسائر الغير أو يهزمها أن يخسر أو يخفق الغير وأن هذا فى حد ذاته مكسب لها أو يظهرها فى موقف الأفضل . ولذلك فكثيرا ما يؤدي الموقف الصفرى الى قدر كبير من الصراع وأحيانا العداء بين المجموعتين ، وهذا بدوره يؤدي الى ظهور السلوك الهدام . وقد يكون بعض الصراع فى المنظمة مفيدا اذا ما حرك عناصر الدافعية بين المجموعات كى تتفوق على بعضها البعض ، ولكن هذا الصراع الذى ينجم عن المواقف الصفرية وهذا السلوك الذى تتصف به تلك المجموعات لصفرية هو ذو اتجاهات هدامة أكثر منها مفيدة حيث لا بد وأن تخسر مجموعة أو أن تكسب المجموعة على حساب مجموعة أخرى .

وقد أجرى أحد الباحث (٥٧) - بالاشتراك مع عدد من المصانين -

M. Donnette, J. Campbell, and K. Jaastad «The Effect of (٥٦)
Group Participation on Brainstorming Effectiveness For Two Industrial
Samples», Journal of Applied Psychology 47, 1963.
et al, M. Sherif, «Intergroup Conflict and Cooperation», University
of Oklahoma Book Exchange 1961.

تجربة واسعة داخل أحد معسكرات الشباب بأن كون مجموعتان من الشباب تناقستا فيما بينهما على بعض الألعاب الرياضية والأنشطة الأخرى . وقام بملاحظة سلوك المجموعتان . وقد وجد أنه في نهاية هذا التنافس أن أصبحت المجموعة الفائزة أكثر تماسكا وارتباطا عما قبل ، وإن تفوقهم ثم خسارة المجموعة الأخرى جعلهم يشعرون بالرضا ثم جعلهم أكثر تعاونا . أما أعضاء المجموعة الخاسرة فبدأوا يبررون موقفهم بأسباب تسيء اليهم مثل دفعهم بعدم حياد الحكام وسوء تنظيم المباريات ، .. الخ . كما بدأ قائد هذه المجموعة في توجيه اللوم الى الأعضاء ، كما أخذ الشقاق يظهر داخل المجموعة وأخذت الصراعات تبدو على السطح ونشبت المعارك النقاشية . كما لاحظ الباحث أنه بالرغم من أن أعضاء المجموعة الخاسرة رفضوا اعتبار أنفسهم في مستوى أقل من أعضاء المجموعة الفائزة ، إلا أنهم لم يقدموا بشكل واضح على أن يشدوا أزر بعضهم البعض .

ومن ثم ظل الصراع بين المجموعتين ، وأصبح من الواضح أن المجموعتين حينما ترى أحدهما الأخرى امصدر تهديد أو عقبة أو أحياط أمام أهدافها فإن الصراع والعداء يستمر بينهما بل تظهر أعمالا عدائية جديدة . ولذلك بدأ الباحثون بتجربة عدد من الوسائل في محاولة لازالة هذا الصراع بين المجموعتين بأن قام عدد من الموجهين النفسيين بالقاء عدد من المحاضرات ، ولكنهم لم يتوصلوا الى شيء مفيد واضح ولم تتخلى مجموعة عن رأيها التقليدي في الأخرى . ثم قاموا بإدخال مجموعة ثالثة كمدى مشترك ، ولكن أيضا هذه التجربة لم تؤدي الى ما هو مطلوب . وأخيرا وضعت مجموعة من الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها إلا إذا تعاونت المجموعتان ، ومجموعة من الأعمال التي لا يمكن القيام بها إلا إذا تعاونت المجموعتان معا . وثبتنا فثبتنا أخذ العداء يقل بينهما .

وقد استخلص من هذه التجربة أنه من الأفضل أن نجعل المجموعات داخل المنظمة في مواقف تنظر فيها الى همتها على أنها مجموعات متعاونة ومتآزرّة ، ولا نهيم لها فرصة تلك المواقف الصفرية ، بل نحاول أن نجعلها دائما في مواقف غير صفرية ، سواء بين المجموعات غير الرسمية وبعضها ، أو بين المجموعات الرسمية ، أى بين الإدارات والأنشطة المختلفة أو بين مجموعات وأفراد العمل داخل النشاط الواحد ، أو بين العاملين أو مجموعات منهم وبين الإدارة العليا في المنشأة . ويحضرني هنا ذلك

الموقف غير الصفرى الذى حدث فى جريدة « واشنطن ستار » وهى من كبرى الصحف فى أمريكا . حيث كانت هذه الجريدة على وشك الاعلان افلاسها فى عام ١٩٧٤ نظرا لاهتزاز موقفها المالى ، فقامت مجموعات العاملين بها بتخفيض أسبوع العمل الى أربعة أيام بدلا من خمسة مما أدى الى تخفيض تكلفة الأجور بنسبة ٢٠٪ . وبالتالي استمرت الصحيفة . وقد وعدت الادارة العليا بدورها باعادة أسبوع العمل الى خمسة أيام ومكافأة العاملين عندما تحسن الظروف . وبالتفعل قامت الادارة العليا بتنفيذ وعدها .

وعندما تدرك ادارة الانتاج أن نجاح ادارة المشتريات يؤثر فى نجاحها وان اخفاق جهاز الشراء يؤثر أيضا فى اخفاق جهاز الانتاج ، ومن ثم فالتعاون والترابط والتنسيق أمر لازم وأن الموقف الصفرى لن يفيد . وعندما يحقق جهاز الانتاج نجاحا معينا يرجع فيما يرجع الى نجاح جداول وسياسات الشراء وتقوم الشركة بمكافأة كلا المجموعتين - وليس مجموعة واحدة فقط - فانها تساعد على تعزيز المواقف غير الصفرية . وعندما يدرك بعض الأفراد انه حصولهم على رضاء الرئيس لا بد وأن يكون على حساب الآخرين أو على حساب عدم رضاء الرئيس على بعض الأفراد الآخرين ، فانهم يكونون فى موقف صفرى ، وعندما يكون سلوك هذا الرئيس هو فى ذلك الاتجاه ، فانه بذلك يميز ذلك الموقف الصفرى بين الأفراد . والعكس صحيح . وهى هذه المواقف قد نلاحظها مثلا بين رجال البيع التابعين لشركة واحدة عندما يوزعون على مناطق مختلفة أو عندما يوزعون على السلع المختلفة التى تنتجها المنشأة . الأمر الذى يجب أن تنبه اليه المنظمات محاولة تلافي المواقف الصفرية وتعزيز المواقف غير الصفرية .

آثار المجموعة على سلوك الأفراد

ينتمى كل فرد داخل المنظمة الى ادارة أو قسم أو وحدة عمل وذلك حسب تخصصه وحسب التنظيم الادارى لهذه المنظمة . ومن ثم هو ينتمى الى مجموعة أو جماعة من الأفراد يعملون مما وترتبط أعمالهم وجهودهم . وبجانب ذلك فقد يكون أيضا الفرد ضمن إحدى المجموعات غير الرسمية التى تنشأ داخل المنظمات كما أشيرة . وحتى خارج العمل ،

فإن هذا الفرد قد يكون ضمن جماعة ما ، قد تكون عائلية أو من الأصدقاء أو المعارف ، أو في نشاط اجتماعي أو ثقافي أو ديني أو سياسي أو رياضي . ومن ثم كان من الضروري فهم سلوك الجماعات والأفراد داخل هذه الجماعات وتأثير الجماعة على سلوك الفرد حتى يمكن التعامل معهم وتوجيههم وفهمهم على أساس سليم . ومن الواضح أن الفرد عندما يصبح في جماعة ما فإنه يتأثر بمن فيها من أفراد وبما فيها من علاقات واتجاهات وتفاعلات ، كما أنه يعمل على الحفاظ على هذه الاتجاهات ، وإن سلوكه أو ما يديه من سلوك علني وآراء علنية ربما تختلف عما إذا كان منفردا ولا ينتمى إلى أي جماعة ، فيما يديه الفرد من آراء وسلوك سوف يأخذ في اعتباره دائما اتجاه الجماعة واتسمائه إلى جماعة . إن ذلك التأثير الذي يقع الفرد في إطاره لكونه عضوا في جماعة يأتي من ثلاث مصادر .

طبيعة الموقف الجماعي ، قائد المجموعة ، أعضاء المجموعة الآخرين :

أثر الموقف الجماعي :

إن الفرد قد يقدم على أعمال معينة ما كان يقدم عليها لو لم يكن ضمن مجموعة ما . فإن مجرد وجود الشخص ضمن جماعة فإن طبيعة الأعمال التي قد يتقبلها أو يقدم عليها أو قد لا يتقبلها سوف تختلف نتيجة تأثير ذلك الموقف الجماعي . وفي السنوات الأخيرة اهتم عدد من الباحثين بما أسموه ظاهرة « الانتقال الخطير » (Risky Shift) والتي كان « ستورن » (١٩٦١) (٥٨) أول من قام بدراستها حيث بين أن الأفراد يميلون إلى اتخاذ وتأييد المواقف الأكثر خطورة كأعضاء في مجموعة واحدة أكثر مما يكون عليه موقفهم فرادي . وتبرير ذلك على ما يبدو أن الفرد في الموقف الجماعي يشعر أنه يستطيع أن يؤيد الموقف الخطير حيث تكون مسئولية القرار النهائي موزعة على أفراد المجموعة ، بينما الأفراد قد يسلكون سلوكا أكثر تحفظا في صنع القرارات عندما تقع المسئولية كلها على عاتقهم .

ومع ذلك فإن بحوثا أخرى يبت أن الانتقال قد يكون في اتجاه

عكسي ، فالفرد قد يؤيد موقفا محافظا في مجموعة أكثر ما يؤيده منفردا .
ففى هذا الموقف قد ينعن الفرد لمعاير واتجاهات الجماعة ، تلك المعايير
المحافظة .

هذا وإن كانت ظاهرة الانتقال الخطير هذه لا تصح في كل الحالات ،
الا انها على الأقل تدل بوضوح الى أن سلوك الفرد « كفرد » يختلف
تماما عن سلوكه في موقف جماعى .

كما قد يفرض الموقف الجماعى قيما معينة على الفرد ، أو أن الفرد
لا بد أن يراعى قيم أو اتجاهات الجماعة ، راضيا أو راضخا ، أو مراعاة
للموقف الجماعى أو لشعور الجماعة ، أو خوفا منها ومن شعورها نحوه
أو سلوكها نحوه ، أو انه تأثر تلقائى طبيعى .

ومع انه من المعترف به أن هناك من الأفراد ما يسلكون أحيانا
سلوكا مستقلا بصرف النظر عن الموقف الجماعى ، الا أن ديناميكية
الجماعة يمكن أن تسبب اختلافات واضحة على سلوك هؤلاء الأفراد .
ولذلك كان على المدراء أن يدركوا أهمية هذا التأثير وإن الالتزام
والموقف الفردى قد لا يؤيده أو يسلكه الفرد في موقف جماعى .

أثر القائد :

لا شك أن لقائد المجموعة تأثيره المباشر أو غير المباشر على سلوك
أفراد الجماعة سلبا أو ايجابا . وعندما يكون لهذا القائد شخصيته الجذابة
المؤثرة المقتنة فسوف يتبعه الأفراد ويستمعوا الى تعليماته وتوجيهاته
دون مقاومة أو نقد . لقد كان هتلر قائد أسر الشخصية ومن ثم كان
ملايين الألمان يطيعون أوامره عن طيب خاطر . بل انه في بعض الأحيان
كان المواطنون الألمان ينصاعون لأوامره لا ترضيهم ولا تتفق مع معتقداتهم
أو اتجاهاتهم لأنهم قبلوا تماما شرعية قيادة هتلر لهم .

هذا وقد سبق أن تناولنا موضوع القيادة وأثره بالتفصيل في
فصل سابق .

أثر أعضاء الجماعة :

يلتزم الفرد كثيرا بالمعاير والقيم التى وضعتها وقررتها الجماعة سواء
كان هذا الإقرار ضمريا أو علنيا . ورغم أن الفرد قد يحاول أن يتجنب

أشكال الرضوخ أو السيطرة السافرة من جانب أعضاء الجماعة أو بعضهم إلا أنه كثيرا ما يلتزم بقيم ومعايير هذه الجماعة . وقد أكد الكثير من علماء النفس الاجتماعيين هذا التعميم . وإذا رجعنا الى دراسة هامة - قديمة نسبيا - قام بها « سولومون آش » حيث تعتبر من أهم الدراسات التي عززت هذا التأكيد (٥٩) . فقد قام الباحث بإجراء تجربة كونه فيها مجموعة من ثمانية أفراد ، سبعة منهم يعملون معه كشركاء يعلمون التجربة ويعرفون هدفها ومتفق معهم على إجراء التجربة بطريقة معينة أما الشخص الثامن فهو شخص عادي ولا يعرف شيئا عن هذا الاتفاق . وقد عرض على الأعضاء الثمانية أربعة خطوط وطلب منهم اختيار الخطين المتساويين في الطول . وقد تكررت هذه التجربة عدة مرات مع نفس المجموعة وعدة مرات مع تغيير الفرد الثامن . وكان الأفراد السبعة يختارون دائما الإجابة الصحيحة كما هو متفق معهم وأيضا كان الشخص الثامن يختار الإجابة الصحيحة . وفي بعض المرات قام الأعضاء السبعة عن عمد باختيار إجابة كانت واضحة الخطأ ، وقد لاحظ على الشخص الثامن في هذه الحالات انه وجد نفسه في موقف صعب . . . هل يختار ما يعتقد انه الجواب الصحيح بينما كان من الواضح انه يختلف عن الإجابة والرأي الذي اختاره أعضاء المجموعة الآخرون .

وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة أن ٧٥٪ من هؤلاء الأشخاص (الشخص الثامن) يختارون الإجابة الخطأ ليتفقوا مع قرار المجموعة ، و ٢٥٪ فقط من هؤلاء الذين تمسكوا باختيار الإجابة الصحيحة ومن ثم أثبتوا انهم على درجة واضحة من الاستقلال .

آثار الأفراد على سلوك المجموعة

وكما رأينا أن المجموعة تؤثر على سلوك الفرد أو الأفراد الذين ينتمون الى هذه المجموعة ، فإن العكس أيضا قد يحدث . فإن الفرد قد يملك من الخصائص والصفات والشخصية التي توجه نشاطه وسلوكه أو تجعله يتمسك بهذا السلوك حتى لو كانت المجموعة أو باقي أفرادها لديهم من وسائل الاقتناع والتأثير . بل ان هذا الفرد قد يكون هو المؤثر

S. Asch, «Effects of Group Pressure upon The Modification and (٥٩) Distortion of Judgment» in Groups, Leadership, and Men, edited By H. Guetzkow The Carnegie Press, Pittsburgh, 1951.

على سلوك المجموعة في بعض الأحيان . ويرجع هذا الموقف الى ما لدى الفرد من خصائص مميزة وعوامل أساسية تجعله يؤثر على أفراد المجموعة أو على الأقل يقاوم تأثيرها ويسلك سلوكه الفردي . من هذه العوامل : اتجاهات الفرد الشخصية ، وضعه ومكانته ، ثقافته ، والبيئة التي نشأ فيها . وفيما يلي توضيحنا لهذه العوامل الأربعة .

الاتجاهات :

والاتجاهات هي ميول ومفاهيم وآراء الشخص تجاه موضوع ما ، ومن ثم رد الفعل السلوكي لديه نتيجة هذه الميول والآراء . ويمكن تعريف الاتجاه بأنه ميول أو نزول الشخص الى الاستجابة لشيء ما بطريقة معينة . وبالتالي فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة عناصر قد تكون منفصلة : عنصر معرفي Cognitive element ، عنصر عاطفي emotional ، عنصر سلوكي behavioral . ويختص العنصر المعرفي بالتصرفات أو العمليات المتعلقة أو المنطقية التي يستخدمها الفرد قبل أن يسلك طريقا معيناً للعمل - آراءه . والعنصر العاطفي يشير الى الارتباط غير المنطقي أو غير المتعلل الذي قد يتخذه الفرد نحو طريق أو أسلوب معين للعمل - مشاعره . أما العنصر السلوكي فهو الفعل الذي يقوم به الفرد على أساس موقفه المعرفي والعاطفي - تصرف .

ومن ثم ، فإن الاتجاهات الشخصية تؤثر الى درجة كبيرة على شخصية الفرد وعلى موقفه من الجماعة وبالتالي على سلوكه . ولذلك فإن المدير الذي يفهم أهمية هذه الاتجاهات وطبيعتها وأثرها على السلوك سوف يكون في موقع أفضل اذا أراد أن يثير دافعية العاملين لكي يصل الى السلوك المطلوب . فيستطيع المدير أن يستخدم الجانب المعرفي في الاتجاهات بأن يشعر المرؤوسين بقيمة جهودهم واسهاماتهم وأثرها الفعلي ، ومكافأة الأعمال المفيدة بعدة طرق عينية وغير عينية . أو أن يلجأ الى الجانب العاطفي عن طريق التعامل والعلاقات الانساقية الجيدة والاهتمام الصادق بالأفراد وتقديمهم ومتاعبهم وشكاويهم ، واشعارهم بتقديره لهم ولأعمالهم ، واحياء روح الصداقة والارتباط بينهم وبينه ، وبالتالي يثير مشاعره نحو الالتزام والسلوك والاداء الجيد .

ولكن ما يجب التنويه اليه ان التفسيرات التي تحدث في الاتجاهات قد لا تستمر اذا لم يتم تعزيزها بشكل منظم وسليم . وقد اهتم « ادوين

فليشمان « (١٠) بهذا الموضوع ، وقام بدراسة ميدانية عن طريق التجربة العلمية على عينة من الموجهين أو المشرفين المباشرين . وقد اختار مجموعتين : « مجموعة تجريبية » أخضعها لبرنامج تدريبي في العلاقات الانسانية ، و « مجموعة مراقبة » لم تشارك في هذا البرنامج . وقد تم قياس مدى حساسية هؤلاء المشرفين في كلتا المجموعتين نحو حاجات الآخرين ونحو مشاعرهم ، وذلك قبل التجربة ، وتبين أن المشرفين في كلتا المجموعتين كانوا متساويين تقريبا في حساسيتهم نحو حاجات ومشاعر الآخرين . وبعد اجراء التجربة أى بعد تنفيذ البرنامج التدريبي في العلاقات الانسانية على المجموعة التجريبية دون مجموعة المراقبة ، أعيدت عملية الاختبار والقياس وتبين أن المشرفين في المجموعة التجريبية قد وصلوا الى درجات عالية بصورة واضحة عن أعضاء المجموعة الأخرى من ناحية حساسيتهم نحو حاجات الآخرين ونحو مشاعر الآخرين . ومع ذلك وبعد ستة أشهر تم إعادة القياس ولم تكن هناك فروقا جوهرية بين المجموعتين ، بل ظهر أن عددا من المشرفين في المجموعة التجريبية أصبحوا أقل حساسية مما كانوا عليه قبل الدورات التدريبية .

وقد أوضح « فليشمان » أن هناك عوامل كثيرة قد تبرر هذه النتيجة ، وأن الفرض الأساسى الذى وضعه هو أن الجو التنظيمى الذى عاد اليه هؤلاء المشرفون هو الجو الأوتوقراطى ومن ثم لم يساعدهم في اتجاهاتهم الجديدة ثم فشل في تعزيز واستمرار اتجاهاتهم الجديدة هذه .

هذا وقد تعرضنا كثيرا لوسائل محاولة تغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم وتعزيزها وذلك في الفصل الثامن والسابع .

الوضع والمكانة Status

أن وضع الفرد ومكانته من الصفات والخصائص الشخصية التى تختلف من فرد الى آخر ، وهى تعتبر من الخصائص والعوامل الهامة التى تؤثر على سلوكه داخل المجموعة ومدى قدرته على سلوك معين أو التمسك بسلوك معين ومدى قدرته على عدم تغيير سلوكه أو الاستجابة لضغوط المجموعة بل ومدى قدرته على التأثير على سلوك الجماعة ،

أو على أفراد آخرين داخل الجماعة . ولا شك أن الأفراد ذوى المكانة المرتفعة أو المتميزة نسبيا يختلف سلوكهم وموقعهم وتأثيرهم عن هؤلاء من ذوى المكانة المنخفضة . ونلاحظ مثلا في حفلات الاستقبال أو في غيرها من حفلات المناسبات الرسمية أو غير الرسمية أن الأفراد ذوى المكانة المرتفعة أو الذين يشعرون بذلك قد يصلون الى الحفل متأخرين بعض الشيء عن غيرهم ، وتبعدهم يتجهون مباشرة الى وسط المكان أو الى موقع متميز في مكان الحفل كي يراهم الآخرون ، وفي نهاية الحفل نجدهم عادة ما ينصرفون قبل غيرهم وحتى يلاحظ الآخرون أيضا انصرافهم .

وقد يضمن المنصب أو اللقب الوظيفي شيئا على مكانة الفرد ، بل ان تغيير هذا اللقب - دون تغيير يذكر في واجبات ومهام وسلطات الوظيفة - قد يزيد من مكانة الفرد زيادة ملحوظة . كتغيير لقب مدير التسويق الى نائب المدير العام لشئون التسويق ، بل قد يزيد ذلك أيضا من مكانة معاوني أو رؤوسى هذا الفرد .

ومن الملاحظ أيضا أن الفرد عندما يصل الى مكانة أو وضعا أعلى في التنظيم أو في الجماعة فانه يعمل على الحفاظ على هذا الوضع ثم يحاول في تعزيزه وزيادته . ومن الظواهر التي قد تكون ملازمة لهذه الملاحظة الأخيرة أن هذا الفرد ربما يحاول للاحتفاظ بمكانته العالية أن يعوق - بشكل مباشر أو غير مباشر - أن يصل غيره الى مكانة عالية أو على الأقل يعمل على أن يقل عدد الأفراد الذين يمكن أن يصلوا الى منصب أو وضع رفيع المكانة اعتقادا بأن ذلك يؤثر على موقعه ودرجة مكانته وسط المجموعة أو في التنظيم .

الثقافة : Culture

ان خلقية وثقافة الفرد من العوامل أو الصفات الأساسية أيضا التي تؤثر على سلوكه داخل المجموعة ومقدار تأثيره أو تأثيره في المجموعة . ولا شك أنه كلما ازدادت ثقافة الشخص كلما اهتم بشخصيته وقدراته الاستقلالية وبحقوقه كمرء له مواقفه ، ولكنه أيضا سوف يكون منطقيًا في تقبل وتقدير موقف ورأى الجماعة ، أو في اقناع الجماعة والتأثير فيها .

البيئة :

إن البيئة التي نشأ فيها الشخص تعتبر أيضا من العوامل التي تؤثر على سلوكه ومواقفه الفردية أو الجماعية أو التأثيرية . فطبيعة البيئة

والمجتمع المحلي والأسرى بل والاعلامى الذى نشأ وتربى فيه ومن خلاله الفرد ، وطبيعة القيم التى تلقاها من خلال أسرته أو مجتمعه المحلي ، وأسلوب تربيته وتعليمه ، بل أن النظام الاجتماعى والسياسى والاقتصادى الذى نشأ فى أحضانه أو فى اطاره ، لكلها من العوامل التى تؤثر على سلوكه ومواقفه وأسلوب تعبيره عن هذا السلوك أو عن هذه المواقف ، ومقدار تفاهمه وإدراكه ، ومدى تأثيره أو تأثيره فى أفراد آخرين .

آثار المنظمة على سلوك المجموعة

كما رأينا أن هناك عوامل معينة خاصة بتأثير المجموعة على الفرد ، وعوامل أخرى خاصة بتأثير الفرد على الآخرين ، فإن هناك عوامل أخرى يجب على المدراء إدراكها وهى خاصة بالمنظمة ككل وتأثيرها على هذه التفاعلات والسلوك بين الأفراد أو داخل المجموعات أو بينها . من هذه العوامل : طبيعة العمل ، الهيكل الإدارى للمنظمة ، المراكز التنظيمية للأفراد ، درجة مشاركة الأفراد .

طبيعة العمل :

إن الأفراد الذين يتناولون أعمالاً غير فنية أو أعمالاً ضئيلة الأهمية أو أعمالاً مملة سوف يختلف سلوكهم كثيراً عن غيرهم الذين يؤدون أعمالاً فنية أو ذات أهمية أو متميزة أو لا تتصف بالروتينية . وأيضاً نجد أن درجة المهارة اللازم توافرها أو بذلها لإنجاز العمل ، أو ما تتطلبه طبيعة العمل من استدعاء مهارات الفرد ، تؤثر على الطريقة التى يسلك بها الأفراد فى المجموعات . وقد قام « ليونارد سايلز » (١١) بدراسة أثر طبيعة العمل ومستوى المهارة اللازمة له على سلوك الأفراد فى المجموعات فى عدد من الصناعات الأمريكية وعلى مئات عديدة من مجموعات العمل . وقد خلص إلى أن هناك أربعة مجموعات عمل ذات أربعة أنماط مختلفة ، هى : مجموعات العمل اللامبالية Apathetic والمتغلبة Erratic والاستراتيجية Strategic وأخيراً مجموعة الأفراد أو مجموعة العمل المحافظة Conservative

فبالنسبة لمجموعات العمل « اللامبالية » فهي التي كانت تؤدي أعمالا غير فنية الى حد ما ، ويتقاضون أجورا منخفضة نسبيا . وأن أعمالهم غالبا ما تتصف بالخطورة ولكنها غير ممتعة . كما كان يبدو على هؤلاء الأفراد عدم الشعور بالرضا وإن كان غير كثيرى الشكوى ، وكان يكثر الاحتكاك بين بعض أفراد هذه المجموعة بالإضافة الى عدم وجود قيادة غير رسمية فعالة .

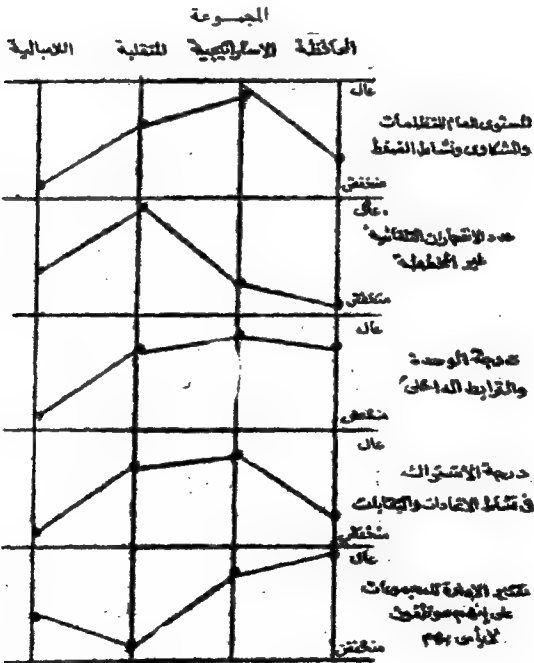
وفي المجموعات « المتقلبة » فهي التي كان كل أفرادها يؤدون نفس الأعمال تقريبا ، وغالبا ما توجد الوسائل الآلية لأداء العمل . وقد لوحظ أن مشاعر وسلوك هؤلاء الأفراد تتصف بالميل الى التقلب ، فهم أحيانا يقاومون الادارة وأحيانا أخرى يقفوا الى جانبها ويتعاونون معها ، ... وهكذا .

وأما المجموعات « الاستراتيجية » ، فقد كان أفرادها يؤدون أعمالا فنية تتصف بالأهمية نسبيا وكثيرا ما لا توجد أمامهم فرصا للترقية أو للحصول على وظائف أفضل أو أكثر جاذبية . وقد لوحظ أن أفراد هذه المجموعة على درجة كبيرة من التماسك ، كما يقبلون على الاشتراك في نشاط الاتحادات والنقابات ، كما أنها تتصف بتقديم التظلمات والشكاوى الى الادارة كلما دعت الظروف الى ذلك .

وأخيرا ، فإن أفراد المجموعات المحافظة هي الذين كانوا يحتلون أهم الوظائف المرموقة في المصنع ، وأعمالهم فنية الى درجة عالية ومتخصصة الى حد كبير ، وتسم بالفردية الى حد كبير أيضا ، ولذلك كانوا يعملون بطريقة مستقلة تقريبا . وقد لوحظ أن أفراد هذه المجموعات شديدي الرضا ومن السهل عليهم معالجة وتناول مشاكلهم مع الادارة دون اللجوء الى التظلمات أو التهديدات . والشكل التالي رقم ١٠ يوضح تصورا تقسيا للأنماط الأربعة من مجموعات العمل هذه .

ويبدو أيضا أن طبيعة العمل ليس لها تأثير فقط داخل المنظمة الواحدة أو على مستوى محلي ولكن أيضا على مستوى عالمي أى بين المنظمات والصناعات في بلدان مختلفة . فقد قام « كلارك كير » و « أبراهام سيجل » (٣) بدراسة معدلات الاضراب في ١٦ صناعة في

١١ بلدا . وتبين أن لكل صناعة معدل إضراب يكاد يكون متساويا أو أنه لم يختلف كثيرا باختلاف البلد ، وكما هو موضح في الجدول رقم ٤ .
 ضلّ سبيل المثال أعمال المناجم في الدول المختلفة التي خضعت للدراسة ، حيث تبين أن عمال المناجم في كل مكان يميلون إلى الإضراب ، ومن ثم ارتفاع معدل تكرار هذه الإضرابات . وقد يرجع ذلك إلى عدد من الأسباب والصفات والمفاهيم التي تكونت لدى هؤلاء العاملين نتيجة



شكل رقم (١٠) : يلخص الاختلافات بين مجموعات العمل طبقا لدراسة « ليونارد »

طبيعة العمل ، فشلا يرى هؤلاء الأفراد أنفسهم ذوي رجولة وقدره
عدوانية ، وأنهم يميلون الى التضافر والترابط بسبب خطورة هذا النوع
من العمل وشعورهم بما قد يتعرضون له من أخطار ، وقد يؤدي جسم
هذا الى الاضراب حين يستقدون أنهم بالرغم من ذلك ياملون معاملة
سيئة . وبالتالي فان طبيعة العمل في هذه الصناعة تخلق مناخا ملائما
لنزاوله الاضراب . ويقول الباحث أنه بالرغم من عدم الوصول الى أسباب
ومبررات أكيدة ومحددة ، إلا أنه من الواضح أن أحوالها معينة من العمل
ترتبط بأنماط محددة من السلوك .

الصناعة	الميل الى الاضراب
التمدين البحرية والسواحل	مرفح
الأخشاب النسوجات	متوسط الارتفاع
الكيمويات الطباعة الجلود الانشاء منتجات الأطعمة	متوسط
الملابس الغاز والماء والكهرباء الخدمات (الفنادق ، المطاعم ، وغیرها)	متوسط الانخفاض
السكك الحديدية الزراعة التجارة	متخففي

الهيكل الإداري :

ان طبيعة التركيب المادى للمنظمة ومدى اتساع تنظيمها أفقيا ورأسيا وطبيعة تكوين الوحدات الادارية القائمة والمستويات الادارية المختلفة وطبيعة التدرج الرئاسى القائم ومدى نطاق الاشراف ، وطبيعة توزيع الاختصاصات والسلطات ، لكلها عوامل تؤثر على طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل التنظيم ، وهذا بدوره يؤثر على سلوك الأفراد والمجموعات وعلى سبلاتهم واجاباتهم وعلى سبلات العلاقات وردود الفعل أو اجاباتها . وقد أثرنا الى ذلك من خلال تعرضنا لموضوع التنظيم ومؤثراته .

ومن ناحية أخرى فان طبيعة التنظيم والتركيب المادى فى المنظمة والذي تحدث فيه التفاعلات كما أثرنا وحجم هذا التنظيم وحجم وحداته الداخلية أو التابعة يؤثر على اتجاهات الأفراد والمجموعات ومدى تماسكهم أو مدى اتحادهم أو مدى تنظيم أنفسهم فى أنشطة اتحادية أو نقابية مثلا . فعلى سبيل المثال قام « مارتن استاى » بدراسة طبيعة قيام الاتحادات أو النقابات فى « متاجر السلسلة » الغذائية Food Chain Stores وفى « متاجر الأقسام » Department Stores . وقد تبين له - تاريخيا - أن متاجر المواد الغذائية قديما لم تكن تضمها أو تضم العاملين فيها أى نوع من الاتحادات لأنها كانت صغيرة الحجم بشكل لا يبرر الجهود والأموال اللازمة لتنظيمها ، كما أن مستوى العاملين فى هذه المتاجر الصغيرة غالبيتهم عمالة غير ماهرة نسبيا فلم تكن لديهم الخبرة أو الوعى اللازمين فى مثل هذه الأحوال . بالإضافة الى أن التنظيم أو الهيكل الإدارى لهذه المتاجر هو غير موجود أصلا أو هو من البساطة بحيث لم يكن فى مقدوره أن يعطى الفرصة لتكوين أو تنمية مناصب أو قيادات ماهرة وناضجة تستطيع مثلا أن تنظم نفسها وتنظم تابعيها فى شكل تجمعات أو اتحادات محلية أو قطاعية . ولكن وبعد أن كبر حجم هذه المتاجر وتغيرت أشكالها التنظيمية وظهرت تلك المتاجر المعروفة « بمتاجر السلسلة » وهى مجموعة من الوحدات التابعة لمنظمة واحدة وتضم عددا كبيرا من العاملين المهرة وغير المهرة بالإضافة الى عدد غير قليل من القيادات الماهرة والناضجة ، فان العاملين بنفءا فى تكوين اتحادات لهم . فالتنظيم أو الظروف التنظيمية قد تغيرت تغيرا جوهريا .

وبالنسبة لتاجر الأقسام فانه وان كان متجرا من المتاجر الضخمة والذي يضم مئات من العاملين والقيادات الماهرة ، فلم يجد « مارتن استاى » أن هناك اتحادات واضحة بين هذه المتاجر . وقد علل ذلك بأن طبيعة التنظيم داخل هذه المتاجر تجعل كل قسم مستقلا الى درجة كبيرة لا تسمح بحدوث هذه التفاعلات ، فان كل قسم بها عبارة عن منظمة في حد ذاته ، وذلك على حد تعبيره . وان هذا التماسك الناقص عبر الأقسام يمنع نمو الاتحادات .

الوقع التنظيمى :

ان موقع الفرد داخل التنظيم يجعل له - بطبيعة الحال - دورا محددا يلعبه في المنظمة ويؤثر على سلوكه في المجموعة وتجاه الآخرين وبصرف النظر عن رأيه أو موقعه الشخصى . فالفرد الذى يعمل في موقع اتاجى يكون متوقعا منه أن يؤيد أو يساند الأفكار والأفراد الذين يعبرون عن وجهة النظر الاتاجية . ومن المرجح أن يساند هذا الفرد أى موظفا آخر في الاتاج أكثر مما يساند عضوا في قسم التسويق أو التمويل مثلا ، حتى اذا كان هذا الفرد يعارض هذا الموقف أصلا أو يعارض بعض سياسات ادارة لاتاج . وربما تكون هذه المساندة علنية فقط دون ما قد يحدث في الخفاء ، ولكن أيضا هذا السلوك غير مرغوب منه وغير متوقع منه من وجهة نظر المجموعة . ويتبين لنا هذا الموقف أيضا مما نلاحظه على بعض الأفراد التى تكون مواقفهم غالبا في صف الاتحاد أو النقابة ، وعندما يرقوا الى مناصب ادارية أو اشرافية فان موقفهم يتحول لأن يكون في صف الادارة أكثر منه في صف الاتحاد أو النقابة ، وذلك لأن موقفهم التنظيمى قد تغير .

المشاركة :

لقد أثرتنا في أكثر من موضع في هذا الكتاب موضوع المشاركة في الادارة والادارة بالاشتراك ومبدأ اشراك العاملين ، الرؤسين أو معاونين أو المدراء في القرارات وفيما يقومون به من أعمال ، وسواء فيما يتعلق بالخطط أو وضع الأهداف ، أو وضع المعايير الرقابية ، كما أشرنا الى هذا النمط من السلوك الادارى في لمداخل والنظريات السلوكية التى تعرضنا لها سواء فيما يتعلق بالدفاعية أو التنظيم العضوى أو القيادة وغيرها ،

وأن لهذا تأثيره السلوكي والأدائي والاقتصادي والاجتماعي على الأفراد ومن ثم يستجيبون بطريقة أكثر ملاءمة مما لو شعروا أن القرارات تفرض عليهم من جانب الإدارة . وتظهر أهمية هذا التعميم في الأمور الأكثر أهمية وعندما تقدم الإدارة على تغييرات جوهرية في المنظمة أو في أحد قطاعاتها أو في أحد أنشطتها الرئيسية .

ولكن ما نود التنبيه إليه أنه إذا كانت المشاركة ظاهرية وليست فعلية وأن الإدارة تقوم بإشراك معاونين أو المرؤسين لمجرد إشعارهم بديموقراطية الإدارة ولكنها تتجاهل مطالبهم وآرائهم أو تتحايل عليها ثم تنفذ ما تريده ، فإن شعور الأفراد بذلك لن يؤدي فقط إلى عدم جدوى هذه المشاركة وعدم تحقيقها لأهدافها ، ولكن أيضا سوف يؤدي إلى آثار سلبية وعكسية حيث يشعر الأفراد حينئذ بسوء المعاملة وأن الإدارة تستغلهم أو تهزأ بهم ، ومن ثم تظهر صور التمرد والعداء نحو الإدارة وانخفاض الاتساحية .

وقد أبدت الكثير من الدراسات فوائد مبدأ المشاركة وأثره على توفير عنصر الالتزام من جانب من أشركوا في وضع القرار أو تحديد خطط العمل والأهداف أو إجراء التغيير . وقد يتمكن المدير من إعطاء مرؤسيه مسئوليات أكبر ومراقبة أقل إذا أشركهم إشراكا فعليا صادقا في مناقشة برنامج جديد أو نظام عمل جديد أو فيما يسند إليهم من أعمال حيث يتوفر الالتزام العام من جانبهم . ولكننا أيضا ننبه إلى الآثار العكسية التي يمكن أن تحدث لو شعر بعض الأفراد أو اعتقد البعض أن هذا الأسلوب ما هو إلا وسيلة جديدة في يد الإدارة للحصول على إنتاج أكبر أو أرباح أكثر أو للتهرب من التزامات معينة أو لتقييد سلوكهم ومواقفهم عن طريق انتزاع الالتزام منهم ، ذلك الالتزام - الأدبي على الأقل - الذي سوف يراعي هؤلاء الأفراد لمجرد أنهم شاركوا في القرار .

فهرس محتويات الكتاب

رقم الصفحة

العلاقات الإنسانية

وإدارة الأعمال والأفراد

الفصل الأول

٣

تقديم

٥

العمل والإدارة والعلاقات الإنسانية

٧

العمل والإدارة

١٠

أبعاد الإدارة والعلاقات الإنسانية

١٢

العلاقة بين أبعاد الإدارة والعمليات السلوكية والإنسانية

الفصل الثاني

١٩

العلاقات الإنسانية وتطور الفكر الإداري

٢٦

الإدارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

ماكس وبر / هنري فايول / فردريك تيلور

٣٨

مقاومة حركة الإدارة العلمية

٤٠

مدرسة العلاقات الإنسانية

٤١

تجارب غرفة الاختبار

٤٢

غرفة الملاحظة

٤٣

نظريتي X و Y

الفصل الثالث

القيادة

٤٩

طبيعة وظيفية القيادة ومضمونها

٤٩

تصور لمضمون القيادة

٥٠

طبيعة القيادات

٥٠

أنماط السلطة

٥٣

نظرية X و Y والقيادة

٥٥

الأدوار الإدارية

٥٦

نظريات القيادة

٥٧

نظرية السمات

٥٨

النظريات السلوكية

رقم الصفحة

٥٨	دراسة جامعة ولاية اوهايو
٥٩	دراسة جامعة ميتشجان
٦١	تلخيص النظريات السلوكية
٦٣	النظريات الواقفية
٦٨	النظريات الواقفية عند فيدلر
٧٢	نظرية تحديد المسار نحو الهدف (هاوس)
٧٤	عوامل اخرى تؤثر في القيادة

الفصل الرابع

الاتصال

٨٣	ماهية الاتصال واطاره
٨٤	وظائف الاتصال واهدافه
٨٧	نموذج للاتصال
٩٠	مستويات الاتصال
٩٠	الاتصالات على مستوى المنظمة
٩٠	تيار الاتصالات
٩١	الشمولية
٩٢	الاتصالات بين الامراء
٩٣	سمواتق الاتصال بين الامراء
٩٤	شبكات الاتصال
٩٦	شبكات الاتصال في المنظمات
٩٧	الانسياب ذو المرحلتين
٩٧	طبيعة العمل الادارى
٩٨	الاتصال الشفوى
٩٩	الاتصال بين الرئيس والمروءس
١٠٥	الاتصال التفاعلى
١٠٧	عقبات الاتصال وطرق تحسينه
١١٣	الحاسب الالى وتوفر المعلومات

الفصل الخامس

سلوك المجموعات

١٢١	انواع واتسائط المجموعات
١٢١	المجموعات التى تحل المشكلات

رقم الصفحة

١٢٢	المجموعات الابتكارية
١٢٥	المجموعات الصفرية وغير الصفرية
١٢٧	آثار المجموعة على سلوك الأفراد
١٢٨	اثر الموقف الجماعى
١٢٩	اثر القائد
١٢٩	اثر اعضاء الجماعة
١٣٠	آثار الأفراد على سلوك المجموع
١٣١	الاتجاهات
١٣٢	الوضع والمكانة
١٣٣	الثقافة
١٣٤	آثار المنظمة على سلوك المجموع
١٣٤	طبيعة العمل
١٣٨	الهيكل الادارى
١٣٩	الموقع التنظيمى
١٣٩	المشاركة

تم الطبع بالمراتبة العامة
لمطبعة جامعة القاهرة والكتب الجامعي
للمراقب المعلم
البرنس حموده حسين
١٩٧٩/١٠/١٥

رقم الايداع ٥٢٩٨ سنة ١٩٧٩
الترقيم للعلمي ١ - ٢٠٣ - ٢٠٦ - ١٩٧٧

(مطبعة جامعة القاهرة والكتب الجامعي ١٩٧٥/١٩٧٩/١٤٠٠)

